TURING

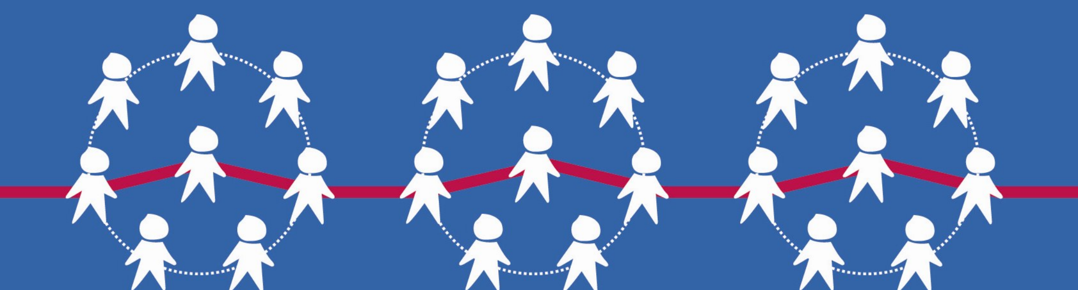
New Riders

双色印刷

Grouped

How small groups of friends are the key to influence on the social web

小圈子·大社交



[爱尔兰] Paul Adams 著
Facebook品牌设计总负责人
前谷歌高级UX研究科学家

王志慧 译

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



Paul Adams

公认的社交网络研究专家，目前担任Facebook品牌设计总负责人。此前，他在谷歌任高级用户体验研究科学家，负责领导网络和移动应用的社交行为研究，在欧洲各国、美国、印度、中国及日本等地领导开展了多项研究。他为Google+的推出做出了重要贡献，还从事过Gmail、谷歌纵横、YouTube和Mobile等多项谷歌服务的研究开发工作。早前他曾是Dyson公司的产品设计师，为沃达丰、英国广播公司、《卫报》及伦敦地铁公司等提供咨询服务。其个人网站为ThinkOutsideIn.com。



王志慧

80后，内蒙古人。自幼喜爱文学。湖南大学英语系本科毕业后，又在北京第二外国语学院英语系攻读英语硕士学位，研究方向为翻译理论与实践。热爱翻译，在两种语言间游走乐此不疲，2011年7月翻译出版30万字军事悬疑小说《沙岸之谜》，获读者好评。

TURING

Grouped

How small groups of friends are the key to influence on the social web

小圈子·大社交



[爱尔兰] Paul Adams 著

Facebook品牌设计总负责人

前谷歌高级UX研究科学家

王志慧 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

小圈子 · 大社交：利用圈子引爆流行 / (爱尔兰) 亚当斯 (Adams，P.) 著；王志慧译 . -- 北京：人民邮电出版社 , 2012.11

书名原文：Grouped: How small groups of friends are the key to influence on the social web

ISBN 978-7-115-29681-8

Ⅰ. ①小… Ⅱ. ①亚… ②王… Ⅲ. ①互联网络一心理交往一社会心理学 Ⅳ . ① C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 252995 号

内 容 提 要

本书以对社交网络和社交行为的最新研究为基础，描述了如何与人们建立良好的关系，以及如何通过社交网络传播理念与品牌信息。内容涉及社交网络会怎样影响人，联系最密切的人为何会造成最大的影响，关注朋友间相互联系的社交圈为何比关注极具影响力的人物更重要。

本书观点新颖，内容贴近实际，不仅能为营销人员提供具有启示意义的参考，也适合普通大众阅读。

小圈子 · 大社交：利用圈子引爆流行

◆ 著 [爱尔兰] Paul Adams
译 王志慧
责任编辑 卢秀丽
执行编辑 梁 薇

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 http://www.ptpress.com.cn
北京 印刷

◆ 开本：880 × 1230 1/32
印张：5.375
字数：113 千字 2012 年 11 月第 1 版
印数：1-4 000 册 2012 年 11 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2011-8038 号

ISBN 978-7-115-29681-8

定价：29.00 元

读者服务热线：(010)51095186 转 604 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

版 权 声 明

致　　谢

感谢帮助我出版此书的不同圈子的朋友们。

工作圈子

- 本书引用了很多调研结果，我要感谢所有做这些调查的人，没有你们的出色工作就不会有这本书。
- 感谢众多从事社交网络工作的人，我有幸同他们展开了大量讨论，讨论我们所观察到的社交行为及其含义，探讨应该如何设计出人们喜欢和珍视的社交产品。
- 感谢诸位作者和博主，他们写的有关社交行为的宝贵内容是我知识和灵感的重要来源；还要感谢在这些博客上留下评论的人们，许多意见都是交流中最富见地的部分。
- 感谢鼓励我完成本书、协助我表达自己观点的 Joshua Porter。
- 感谢许多大会的组织者，他们给我机会在大会上发言，分享自己的观点。

家庭生活圈子

- 谢谢我的妻子 Jenny，几个月来我用了许多夜晚和周末的时间写书，无法陪伴她。
- 谢谢我的家人：我的父母 Gerard 和 Niamh、兄弟 Conor 和 Neil、姐妹 Aoife 和 Irene。没有你们的关爱与支持，我不可能

有今天的成就。

- 谢谢我的小狗 Toby，在我写作时，他总是安静地坐在我身旁。

都柏林、伦敦和旧金山的朋友圈

- 感谢我不同的朋友圈子，显然我们有比写书更有意思的话题可谈，不过他们还是容忍我三句话不离本书。感谢我在都柏林、伦敦和旧金山的好友们，你们懂的。
- 感谢 Fiona 和 Darina，你们是我最忠实的支持者。

出版圈子

- 感谢 Peachpit 出版社的所有人，是他们让这本书成功问世。尤其要感谢 Michael Nolan、Rose Weisburd、Mimi Heft 和 Nancy Ruenzel。Michael 在一开始就鼓励我写书，并始终支持和鼓励我；Rose 是我的开发编辑，她让本书好得超出我的预想；Mimi 设计了出色的封面和版式，应允了我的许多要求；Nancy 则从始至终都在支持我的出书项目。
- 感谢所有审阅本书并给我反馈的人。
- 感谢我博客（thinkoutsidein.com）的访客，他们留下的评论常给我带来新的视角，启发我的思想。

新的圈子

感谢阅读本书的你，希望我们能在今后的某个新圈子中面对面交流。

前　言

我们的世界在变

我们生活的世界日新月异。Web的问世和兴起，让我们见证了自550多年前印刷机发明以来，人们获取信息量最大幅度的增长。眼下是一个变革的时代，它将重新检验数百年来我们业已接受的许多事实。当前的新世界正经历如下四大改变。

第一大改变是可获取信息量的巨大增长。人们面临的信息量呈指数增长，而且在我们的有生之年都不会停止。在搜索引擎中输入一个问题，可以获得数百万条搜索结果；对于维基百科上的新增信息，我们甚至来不及一一浏览；每天，数以亿计的人在网上发布几十亿条的内容。所有这些信息都是数字化信息，可用来分析寻找一些模式。

第二大改变是Web结构的重大变化。网络正在脱离以内容为核心构建的方式，而转向以人为核心重新构建。这种转变与人们上网打发时间的方式的改变密切相关。人们与网上内容的互动时间越来越少，而同他人交流的时间不断增多。

第三大改变是我们首次能够对社交活动进行精确的图形化分析

及测量。现在，我们可对许多理论进行定量评测。这对广大研究人员来说，无疑是一件非常振奋人心的事情，它也将改变我们对营销和广告的认识。诸多过去难以测量的事物（如口碑营销）现今都可获得分析与了解。如今，我们能够测量人们到底如何影响他人，而这将改变我们的商业运营方式。

第四大改变是我们极大地加深了对自身如何做决策的了解。过去十年间，我们对大脑运作方式的了解程度超过了之前所有年代的总和。许多有关理性思考的理论都被证明是错误的，我们大大低估了潜意识脑的力量。

在这样一个信息大爆炸和网络以人为核心的新时代，想要获取成功，就应了解社交行为。我们需要了解人们如何联系在一起、人与人如何往来以及他们如何被生活中形形色色的人所影响。同时，我们还需要了解人们如何做决定，大脑不同的区域以及人们的偏见如何主导人们的行为。

本书只是入门书

每年，人们都会开展大量关于社交行为的调查研究。本书并非对这些研究作完全收录，倘若真要如此，恐怕得写上几千页，而且繁忙的专业人员也不会愿意阅读。事实上，本书是对相关领域重点研究的一个集成，总结了一些具有可操作性的模式。本书的目的在于帮助读者大致了解社交行为以及如何将社交行为应用于未来的商

业运作。

书中的大量实例都来自Facebook，因为我任职于Facebook，可以接触并与读者分享许多真实可信的案例研究。书中的许多“快速提示”在其他社交网络活动中同样适用。有相关学术背景的读者有时可能会觉得我所讲的过于简化、概括，而且在应该探讨相关性时却谈了因果关系。但是，要想使研究可用于商业操作，这种简化和概括是必要的。因而，我认为追求完美反而无法实用。忙于生产商品和组建公司的人没有时间去读完全部的研究论文，更不用说把研究成果集成，总结出更普遍的模式。若要成功地重新定位以人为核心的商业运作模式，他们需要一个与此类数据相关、具有可操作性的总结概括。有了这样一个基础，才能构想出相应的策略。如果你就是繁忙的专业人员，那么本书就是给你奠定这样一个基础。但是，这仅仅是个开始，而非终点。

如何使用本书

本书会为你介绍人们社交行为背后的一些模式。人是社会化动物，对网络社交行为的了解不久将成为几乎所有企业必须掌握的知识。本书会带你领略一个由我们携手打造且令人振奋的新世界。希望它能在短短几个小时内，便让你获得重新思量自身商业活动所需的全部基本信息。

本书由若干独立章节组成，这些章节可拿出来单独使用。你可

以任意选择其中一部分阅读，将其作为一种知识输入，来帮助你思考自己的企业如何利用社交行为。当你要制造新产品、构想新营销计划或广告策略时，不妨回顾本书的相关章节，围绕社交行为的已有模式集思广益。

书中注明了我所引用的主要调查研究结果的出处，你可以进一步去了解相关的详细内容。我并未列出全部相关研究，但已列出的这部分文章本身也会提供参考文献，进一步涵盖更多的调查研究。现在，就让我们先来看看网络如何以及为何要以人为核心重新构建吧。

目　　录

第1章

网络在改变



1.1 网络在如何改变

商业活动围绕人展开时，过程会更加顺利

Zynga 成立不过短短 5 年的时间，就已发展成全球最大的游戏公司。若使用传统游戏产业中的几乎任何一项标准来衡量，Zynga 的游戏都不达标。该公司设计的游戏不仅是一维画面、分辨率低，而且功能不够强大。但是，Zynga 游戏具有其他游戏所没有的一个特点：设计围绕人展开，突出人际关系。玩 Zynga 游戏时，你能看到同样在玩这个游戏的好友，并且可以跟他们合作完成游戏。Zynga 的商业运作围绕人展开，因此它的崛起完全是情理之中的事——数千年来，我们都是与他人一起玩游戏的。



《使命召唤》（*Call of Duty*）系列游戏功能强大、画面逼真。从 2003 年至今，美国动视公司（ActiVision）已开发了 7 个独立的《使命召唤》游戏，累计销量达 6000 万份



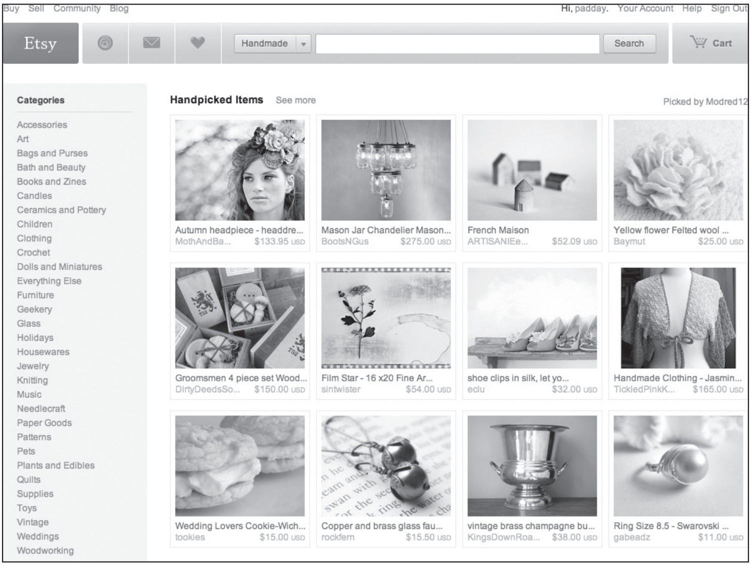
Zynga 公司开发的《城市小镇》(*CityVille*)发布于 2010 年 12 月。与《使命召唤》相比，这款社交游戏的功能更少，游戏界面分辨率也更低。但由于《城市小镇》的游戏设计突出玩家之间的互动，因而它在全球的用户数量已达 1.1 亿，差不多是《使命召唤》系列游戏用户总数的两倍

2005 年，Facebook Photos 面市时，市场上已有许多其他的照片产品。Facebook Photos 几乎没有任何优势：支持的照片格式类型偏少、支持的照片分辨率偏低、不具备许多照片编辑功能（如旋转、裁剪、去除红眼等）。但是，Facebook Photos 独特的优势在于，用户可以给好友的照片添加标签。Facebook Photos 不以照片本身为核心，而是围绕人来设计。比起看高分辨率照片或美景照片，人们其实更关心他们的朋友。很快，Facebook Photos 就成了市场的领头羊，Facebook 上载的照片数量甚至超过了竞争对手上载量的总和。



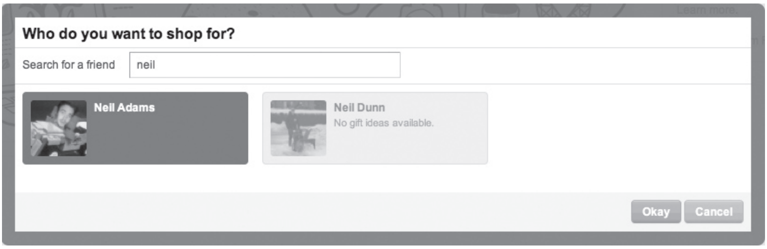
Facebook Photos 以照片中的人为核心

Etsy 是一家商务网站，商家可在该网站上销售自己生产的商品。Etsy 拥有商务网站典型的页面设计，所销售的商品都被分成不同的类和子类。网站主页上是各类特别推介的商品。Etsy 的设计并非以人为核心，而是跟其他商务网站一样，以商品内容为核心。

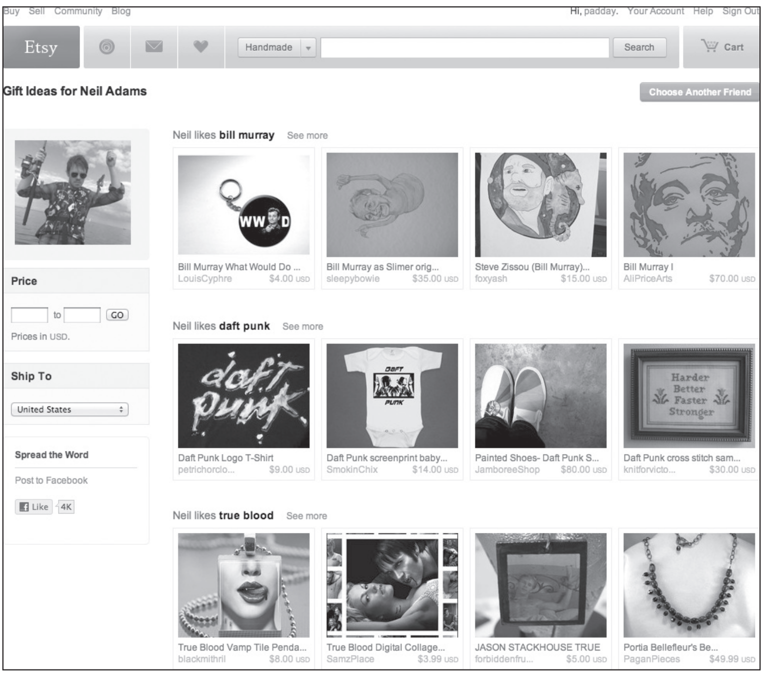


Etsy 的主页是典型的电子商务网站设计模式：左边列出商品种类，中间是特别编辑过的内容。这样的设计没有考虑到个性化需求，让人难以给具体的某个人选择礼物

假设你想在 Etsy 上给朋友买一件礼物，但要找到朋友喜欢的东西并非易事。尽管 Etsy 对商品进行了分类，可并不能让挑选变得简单。然而，有意思的地方恰恰就在这里：Etsy 有另一个以人际互动为核心的网站版本。该版本与 Facebook 相连接，因此你可以选择想要赠送礼物的对象，然后该网站就会根据其在 Facebook 上显示的“喜欢”的东西，对物品进行重新排列。这样，给朋友买他或她喜欢的礼物就容易了许多。



我可以选择给哪个朋友买礼物。图例中，我正在给我的弟弟尼尔（Neil）买礼物

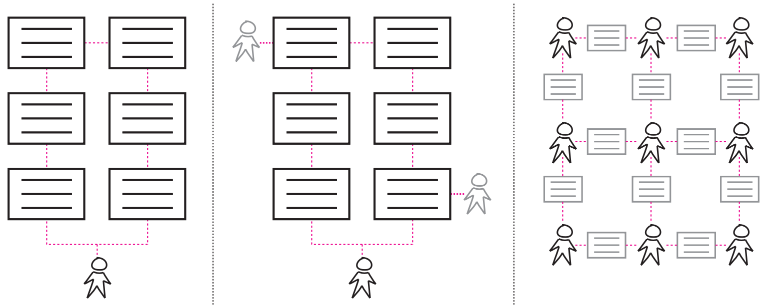


根据 Facebook 上显示的尼尔所喜欢的物品，主页会相应转换成他可能喜欢的物品页面。现在我要给他买礼物就变得轻而易举了

网络正以人为核心重新构建

大量证据表明，网络正在以人为核心重新构建。这绝不是小的改变，而是一次彻底的重新架构。我们正由一个连接文档与文档的网站转向联系人与人的网站。一个人的个人信息可以透露他所关心的事情，一个人的联系人圈子则可让人了解到他所信任的人。在这个人浏览不同的网站时，个人信息和联系人圈子都会与其相随。社交网络的这种彻底重建将会影响几乎所有的商业运作，因为这些运作都是围绕着人而展开的。我们会跟朋友去看电影、听音乐会；向朋友征求旅行建议，然后一起出游；同朋友一起购物；和朋友分享新鲜事；甚至在传统上比较“保密”的问题上，我们也会向朋友“取经”，比方说遇到理财问题时，我们会询问朋友把钱存哪家银行最好，或者什么样的贷款利率比较合理。运作模式以人为核心（而非以内容或技术为核心）的企业往往会蒸蒸日上，甚至表现得比一些业界老大更胜一筹。

若想取得网络营销的成功，企业就需要了解为什么网络正以人为核心进行重新构建，懂得隐藏在这场转变背后的行为模式。



目前，网络刚刚发展到第三个阶段。第一个阶段（如左图所示）是将文档连接在一起。对企业来说，这通常意味着将市场营销材料复制一份粘贴到网上。使用网站时，我们并不能与其他人互动。到了第二个阶段（如中图所示），我们开始拥有与其他人互动的机会。一些网站设置了评论栏，人们可以发表自己的评论。许多企业只是在自己现有的页面上增添了社交网络链接。这样就相当于植入了社交行为。如今，我们正进入到第三个阶段（如右图所示）。在这一阶段，网站围绕人来重新搭建，社交行为成了网站的重要特征，而非“植入品”

快速提示

不要把社交网络理解为添加到现有网站的一组功能。社交网络并非增添一个“喜欢”按钮或“分享”按钮那么简单。在网站上增添社交功能并不表示能构建社交网络，因为现实生活中的社交行为不能人为添加。我们已经见证了 Zynga、Facebook Phones 和 Etsy 是如何通过以人为核心的思路设计自己网站，进而彻底改变了商业运作面貌的。

不妨把社交网络想象成电力。电力时刻存在，可为其他一切活动提供动力和能量。社交网络也是如此：一直都在，并且促使我们行动。在企业的发展中，社交网络应处于核心位置。

1.2　为什么网络会改变

社交网络不是新鲜事物

几千年来，人们形成了一个个圈子，与他人建立起了或紧密或松散的联系，他们彼此趣味相投，不时相互传播着流言蜚语。人与人总是相互依赖的。人是社会化动物，需要与他人建立联系。无论是需要获取信息、建议，还是需要情感上的支持，人们都会求助于他人。

人类行为转变的速度远远低于技术变革

通常，企业试图通过技术角度来了解社交网络，但其实他们需要重视人类行为，人类行为的变化是缓慢的。我们的许多行为都以几千年进化所形成的适应性行为基础，而这些行为模式在我们的一生中都不会有大的变化。如今，那些成功运用社交网络的企业较少关注技术本身，而是更多地关注如何依靠科技与所关心的人展开交流和互动。交流和互动涉及进化之后我们大脑所固有的圈子大小的意识（相关内容参见第 3 章）。在过去的 200 年间，通信技术取得了巨大的进步，例如人类发明了电报、电话、手机、短信、即时通信和视频电话等，但我们的社交网络结构基本上保持不变。现代的通信体系使得我们可以与上百甚至上千人建立联系，然而我们的密友仍是少数几个人。虽然数字通信技术可以将任意两个圈子联系起来，

但我们的不同朋友群之间依旧彼此独立。我们手机通讯录上的联系人数以百计，随时能给当中任何一个人打电话，但是在打出去的电话中，80% 都是打给固定不变的 4 个人的。[1]

我们可以看到，人类进行了几千年的社交活动正在向网络转移。社交网络的出现不过是网络世界追赶现实世界的表现。早在一万年前，人类就开始了有组织的群体生活，树立了规则和森严的等级制度。回溯到 2000 多年前的罗马帝国时代，我们会发现当时已经具备了完善的法律体系、管理制度以及详细规则，约束人们的社交行为。网络的出现不过二十载，比起社交行为，网络完全算是新鲜事物。随着网络的不断发展与成熟，它与现实世界的行动规则也将逐渐趋向一致。

社交网络将会不断发展，直至成为主流，同网络一样为人所熟知。蓬勃发展的企业将是那些真正懂得人际关系的企业。

快速提示

如今，与人类社交行为相关的数据规模已相当庞大，并且还在迅速扩大。切莫为这些细节纠结不前。本书将为你介绍所需要了解的基本、总体的社交行为模式。

读者若要即时了解当下兴起的研究，可在网上阅读本书中所引用人士的著作。在如何认识社交网络方面，有三位最具影响力的人物，他们是邓肯·沃茨(Duncan Watts)、乔纳·莱勒(Jonah Lehrer)和罗宾·邓巴(Robin Dunbar)。

1.3　为什么社交网络对企业有着重要意义

我们已经知道，寻找颇具影响力的人这一想法并不现实

马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell）所著的2002年度畅销书《引爆点》（*The Tipping Point*）讲述了“个别人物法则”（the Law of the Few），意思是说，如果你能接触并影响社会中少数具有影响力的人，便可通过他们影响数百、数千甚至数百万的人。[2] 十年来，诸多市场营销活动都在着重寻找这些“有影响力的人”，并向他们散播信息。

“有影响力的人”之所以受到重视，是因为我们所希望的世界运行的方式与实际情况并不一致。如果这些有影响力的人确实存在，那么市场营销就会变得相对容易。然而，最近的研究表明，任何个人都很难影响其他多数人。[3] 即使“有影响力的人”占人口总数的15%，并且他们就品牌进行的谈话占到了谈论总量的30%（乐观的估计），但那些不是“有影响力的人”关于品牌的谈论还是占70%。[4] 这70%的谈论都是你我坐下来吃饭、看电视、工作的时候与别人进行的。我们的许多决定都是在无意识的状态下做出的（虽然我们可能感觉自己有意识而为之），对我们的行为真正产生影响的人也往往在情感上与我们最为贴近。

我们正处于一种商业循环的起点，从这个起点开始，我们能以由亲密朋友构成的相互联系的小型群体为重心，而非以“有影响力的人”为焦点，来开展营销活动。这一转变已开始得到市场营销人员的考虑，并且将会是接下来十年中的突出主题。

这场转变背后有3个重要的驱动因素，当中前两点已于上文提到过，这里再重复一遍。第一个驱动因素是网络世界正在追赶现实世界。同我们在日常生活中被他人围绕一样，网络也正围绕人而构建。人们正越来越频繁地使用网络从彼此处得到需要的信息，而不是直接从企业那里获取。以前，人们在现实世界中总是从彼此处获取信息。而到现在为止，网上主要的信息获取模式仍为从企业到个人。

第二个驱动因素是商业模式承认了这样一个事实，即人们生活在人际网络之中。多年来，我们都认为人是相互独立的个体。在我们看来，绝大多数的消费者行为模式都是这样的：人们独立思考，然后进行决策，最后作出客观的选择。心理学和神经科学领域的最新研究表明，人们做决定的方式并非如上所述。人际网络几乎会影响一个人生活的方方面面：做什么、去什么地方、青睐什么品牌、购买什么产品。而且，我们会求助于他人来帮助自己做决定。

向相互联系的小圈子转变的第三个驱动因素，就是人类首次可对人与人之间的交流互动进行精确的图形化分析和测量。现在，我们拥有众多数字化网络，可将无数人联系在一起，帮助他们进行交

流。我们能够判断谁与谁在联系、谁在和谁聊天、谁在同谁分享自己的观点。这样，我们可以了解信息的传播方式，进而确保在市场营销活动中联络到正确的客户群。知道了这一点后，我们就将摒弃过去 50 年间占主导地位的营销方式：直接打断他人，夺取其注意力。我们的营销方式将转变为首先获取对方的同意，[5] 去了解人们的兴趣所在，与感兴趣的人建立联系，让他们向他们的朋友推介产品。

快速提示

摒弃寻找“有影响力的人”的观点。寻找“有影响力的人”既不具成本效益，也没有效率。在特定的情境下，我们每个人都可以是有影响力的人。你需要寻找喜爱你的品牌的普通人，然后针对这些人开展营销活动，而他们会向朋友推荐你的品牌。

不一定非得寻找喜欢你的某一特定产品的人。如果你为自行车爱好者生产背包，就应与自行车爱好者而非热衷于背包的人交流互动，并针对他们展开营销活动。

1.4　小结

商业活动围绕人展开时，过程会更为顺利。许多新成立的企业正将社交网络作为平台，以期改变已有的行业和企业。

网络正从根本上围绕人来重新构建，这将改变企业运营的方式。我们所做的事情几乎都是围绕他人进行的，社交网络将会网罗所有人。

之所以网络会重新构建，是因为我们的网上生活正趋近于现实生活。我们是社会化动物，现实生活中的社交网络已存在上万年之久。我们在这上万年里逐步形成的社交行为习惯将决定我们在社交网络上的行为。企业若要取得成功，就需了解这些行为模式。

社交网络将改变我们对营销的看法。通过对人际关系的观察与定量分析的学习，我们已摒弃营销要依赖“有影响力的人”的谬见，开始去了解一个个朋友圈子在如何谈论企业、品牌和产品。

1.5　延伸阅读

1. 人种志学者 Stefana Broadbent 就人类交往行为开展了大量研究。阅读她的作品，可访问 usagewatch.org。

2. 维基百科对 Malcolm Gladwell 的著作 *The Tipping Point*（Back Bay Books，2002）进行了很好的总结，并给出了该书的主要观点以及针对这些观点的质疑。

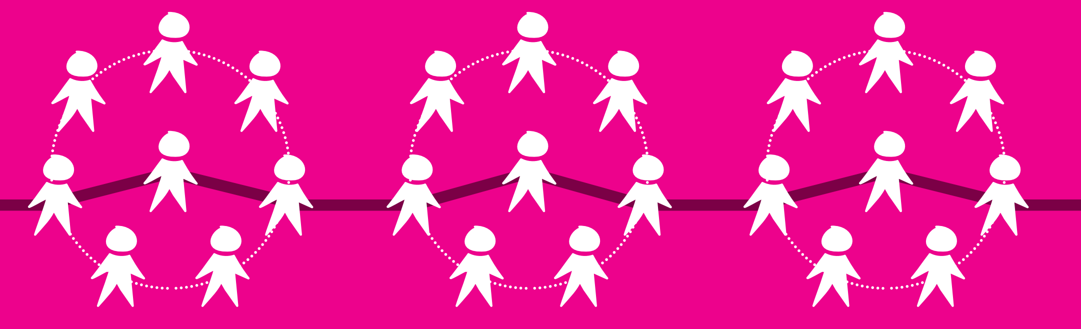
3. 参阅 E. Bakshy 等人于 2011 年发表的研究论文“Everyone’s an influencer: Quantifying influence on Twitter”。该论文提到的参考资料涉及许多类似的研究。

4. 营销咨询公司 The Keller Fay Group 开展了多项关于人们如何交谈的研究。查阅这些资料，请访问 kellerfay.com/category/insights/。

5. 欲了解更多关于许可营销和打扰式营销的信息，请参阅 Seth Godin 的著作 *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*（Simon and Schuster，1999）。

第2章

我们为何及如何与他人沟通



2.1 我们为何交谈

我们为了生存而交谈

交流的欲望是每个人与生俱来的。对于我们的祖先而言，交流是一种有效的生存手段。通过交流，他们可以分享关于食物供应、危险动物及天气状况等信息。人类一直通过交流了解世界，知道什么样的行为得体，在特定情境下应该如何行动。人们交谈是因为分享信息能使生活更加容易。

我们在网上交流的动机与我们祖先进行交流的动机是一样的。出于对信息的需求，我们经常更新自己的状态。研究表明，多数提及品牌的推特留言都是在寻找信息，而非表达情感。而且，五分之一的推特留言都与某一产品或服务相关。[1]

我们为了建立社交关系而交谈

社会心理学领域数十年的研究表明，人们通过交谈来建立和发展社交关系。交谈可以让我们相互理解。相互理解的一个重要表现就是交谈的参与者一起欢笑。研究显示，如果某人能与陌生人一起大笑，那么他就会像对待自己的朋友一样，大方热情地对待陌生人。[2]

与某人交谈能够传递强烈的社交信号，可以表明我们在意某些人，愿意花时间与他们相处。在网上同样如此。为了感受到与他人

的联系（即便彼此在空间上相隔甚远），人们会更新自己的状态。[3] 状态的更新通常表明了某人的社交意愿，而且他人也往往会对更新的内容进行回应，表示喜欢或发表评论。他们这样做，并不是因为真的喜欢更新的内容，而是想要发出社交信号，试图与他人建立联系。多数情况下，一次状态更新所引起的交流比状态更新本身更为重要。市场营销活动不仅要让营销内容在一群人之间分享，还要促进不同人群之间的交谈。

研究表明，社交关系与我们的幸福感紧密相关。一个人的社交范围越广，他的幸福感就越强。[4] 相比男性，女性更喜欢通过交谈来建立自己的社交关系。女性谈话主要是为了构建和维护她们的社交网络，男性则往往谈论他们自己或自己了解的事物，以给他人留下好的印象。[5]

我们为了帮助他人而交谈

研究人员在分析人们乐于分享的动机时，发现这一动机往往都是帮助他人。分享是一种不求回报、无私的行为。对很多人来说，让别人觉得自己有用非常重要，所以他们会分享自认为对他人有价值的内容。[6] 这一点在人们分享于自己无益的内容时表现得极为明显。

我们为了影响他人对我们的看法而交谈

人们会为了让生活更容易、建立社交关系以及帮助他人而交谈，

但交谈更是一种声望的经营。[7] 研究表明，交谈的内容大多是个人经历的陈述或有关谁和谁做了什么的闲聊。交谈中，只有 5% 的内容是批评或负面八卦。由于人们都想博得好名声，因此绝大多数的交谈都是积极的。[8]

与他人的谈话会不断影响我们个性的塑造和完善。我们的价值观可通过与家人、邻居、教友、同事等人的谈话得到传播，同时也会受到与我们共处的人的影响。

快速提示

开展有助于促进社交关系的营销活动。例如，为迎接母亲节的到来，卖花网站 1–800–flowers.com 利用 Facebook，让妈妈们投票选出她们想要收到的礼物。于是，这些礼物成了 Facebook 上新闻快递的内容，孩子们可以看到妈妈喜欢哪些礼物。这样一种促进社交关系的行为带来的结果是，母亲节销量最高的礼物当中，有 4/5 是在 Facebook 上投票选出的。

开展能促进人际互助的营销活动。丝芙兰（Sephora）化妆品的粉丝在 Facebook 上组织了一项活动，内容为互赠未使用过的化妆品样品。参与活动的某人首先贡献出了一盒装有 30 个样品的化妆品，并将其送给了另一个人。后者拿走了其中的 15 个样品，添了 15 个自己的化妆品样品，送给了第三个人。第三个人效仿第二个人的做法，依次类推，不断传递下去。

2.2 我们谈些什么

我们交谈的内容很多与他人相关

一项关于人们谈话内容的研究发现，大约有 2/3 的谈话围绕社交方面的事情展开。另外一项研究表明，社会关系和个人经历的叙述占到了全部谈话的 70%。在涉及社交关系的谈话中，大约有一半的内容与不在谈话现场的人有关。人类学家罗宾·邓巴将这些谈话描述为：谁跟谁在做什么；这件事情是好是坏；谁参与其中，谁没有，为什么。[5] 通过谈论他人观察听话者对其行为的反应，有助于我们了解在不同场合哪些社交行为可取。

了解他人的行为以及我们关心和信任的人对这些行为的反应，会影响我们自身的行为、认同的观点以及将来的行为方式。对于社交产品和以社交行为为基础的营销活动，促成涉及他人的谈话至关重要。

我们分享的是感觉，不是事实

全球的创意机构都希望创作出能够让人们口耳相传的内容。要想实现这一目标，他们需要知道人们互相分享的内容及分享的原因。绝大多数“病毒式”营销通常都是宣传些具体事实，因此根本无法得到传播。许多调查研究都表明，人们希望分享的并不是事实，而

是感觉。[9]

乔纳·伯格（Jonah Berger）和凯瑟琳·米尔克曼（Katherine Milkman）研究了半年多来《纽约时报》刊登的7500篇经电邮转发次数最多的文章。他们本以为这些文章会包含能帮助他人的事实性信息（比如食谱、小工具介绍），但却发现人们所分享的是最能唤起情感共鸣的内容（包括惊奇等积极情绪，以及生气和焦虑等消极情绪）。但是，对于没有情绪感召力的内容（例如悲伤），人们一般不会分享。[10]

积极、包含信息、令人惊讶或有趣的内容被分享的次数更多。相比没有被强调的内容，得到重点强调的内容被分享的次数更多，但最为关键的一点还是内容要有情绪感召力。

以上这些发现对于广告业来说有着重要的启示。宝马汽车公司推出了“宝马汽车网络广告精选”（The Hire）活动。活动通过精心设计的飞车追逐场景，营造出了紧张的气氛。结果，广告大获成功，累计播放达数百万次。没有情绪感召力的内容，例如只会使人感觉舒服和放松的内容，则不会被人们分享。公共卫生信息倘若能够引发大众焦虑而非悲伤，可能会得到更为有效的传播。[11]

我们谈论的是周围的事物

在日常生活的交谈中，不管内容是否有趣，我们往往是想到什

么就说什么。首先进入我们大脑的内容通常都与当前所处环境相关（后文中将讲述这一点对品牌传播的影响）。与好友聊天时，就算自己想谈论有趣的话题也会考虑当前的环境是否适合。为了给他人留下好印象，我们的确会刻意设计自己所说的话，[6] 但是我们同熟人所聊的，往往都是些日常琐事，而且会受当时环境的影响。

网上交流的情况则恰恰相反。在网上，我们想要给别人留下某种印象，这会成为影响谈话的一个重要的因素。在现实生活中，我们经常是为了避免冷场而交谈，因此常常谈论眼前的事物，并且会受当时环境的影响，然而网上交流无需为避免冷场而没话找话，人们可以认真思考能引起他人兴趣的话题。

我们会在无意间谈及品牌

据 Keller Fay 公司①估计，人们一周会聊到约 70 种品牌，平均每天 10 种。[12] 我们可能认为人们会详细谈论各种品牌的优缺点，但多数时候情况并非如此。大部分涉及品牌的内容都是在无意中被提及的。当人们聊到与某一品牌稍微有点儿关系的内容时，会就该品牌说上几句，随后便又会聊回中心话题。通常，人们不是因为品牌本身而谈论品牌，而是出于与他人交流的本能，或是为了避免无话可说。策划营销活动时，我们需要了解这种涉及品牌的谈话的偶然性。

---

①　一家专门研究线上、线下口碑传播的美国公司。——译者注

研究表明，临近万圣节时，由于周围环境中橙色居多，橙色商品（如 Reese 牛奶巧克力豆、橙汁汽水）会成为人们的首选。[13] 另外一项研究发现，与周围环境相关的物品大约占谈话内容的 22%，而同环境无关的物品则只占 4%。公开可见的物品大约占到谈话内容的 19%，不可见的只占 2%。以一项研究的发现为例，如果房间中放有 CD，那么人们会更多地谈论即将开始的音乐会。[14] 我们谈论吃的时间远比谈论技术或媒体的时间多，尽管很多人认为后者更有意思。

以上这点有助于我们了解人们如何谈论品牌。可见、可接触到的物品更容易被人们谈起。不属于人们日常环境一部分的产品需要与属于该环境的事物建立联系。不过，样品无法替代实际产品。优惠券和样品不会激起人们谈论的愿望，但给人们试用真正的产品，让他们经常接触产品，就可使关于该产品的讨论增加 20%。[14]

有趣（即有感召力）的产品一开始会经常被谈论，但是新鲜感一旦褪去，人们谈论它的时间就不如谈论与周围环境相关的事物。由于人们经常使用的产品更容易被想起，产品的使用频率也会影响其被谈论的次数。[15,16,17] 人们谈论大品牌的次数比谈论小品牌多得多，这很正常，因为大品牌接触得多，更容易看见和想起。

由于我们经常与感情上最亲近的人交谈，大概有一半涉及品牌的交谈都是同我们的好友或家人进行的。[12] 其中，71% 为面对面交谈，17% 是打电话，只有 9% 是在线。[12] 因而论及创意传播时，我们应将对象锁定为交往最密切的人。

快速提示

网上鼓励人们谈论他人的帖子容易获得较高的参与度。许多品牌鼓励人们在回帖时提到他人，如下面给出的尊美醇爱尔兰威士忌（Jameson Irish Whiskey）的例子。



投票是引发人们谈论你的企业的一种好方法。这种互动方式轻松随意，还可让人们顺带提及品牌，如下面塔吉特百货（Target）的例子。



营销应围绕可引发强烈感情的内容展开，因为这些内容更易被分享。马麦脱（Marmite）是英国的一个食品品牌。对于该品牌，有人喜欢，有人厌恶。为了让厌恶马麦脱的人也在网上分享它，公司在 Facebook 上设计了一个名为“马麦脱吐糟社”（The Marmite Hate Party）的主页。

如果想让人们谈论你的品牌，就应该让其出现在他们的现实生活中，

因为人们谈论的一般都是自己周围的事物。纸尿裤品牌好奇（Huggies）曾发起一项活动，在 Facebook 网上征集父母最喜欢的自己宝宝的照片，然后把最受欢迎的宝宝照片印在公交车上、地铁站里。

2.3 我们与谁交谈

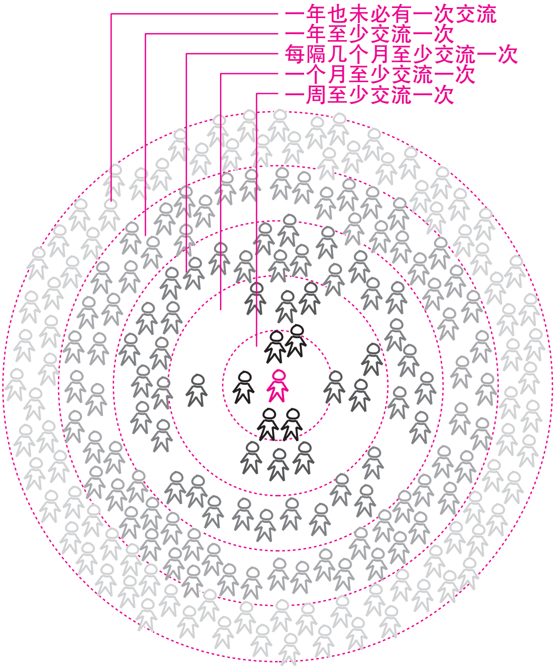
我们主要跟最亲近的人交流

我们往往认为自己同诸多不同的人交谈，但实际上，我们交谈的对象只限于固定的一小部分人。研究表明，我们固定的交谈对象有 7 ～ 15 人，而绝大多数的交谈是跟当中最为密切的 5 个人进行的。我们 80% 的交谈时间都花在了固定的 5 ～ 10 个人身上。[2] Kelly Fay 公司发现，人们同配偶 / 伴侣、家人和密友的交谈分别占 27%、25% 与 10%。这些同我们关系最近的人的交谈共占全部交谈的 62%。剩下的只有 5% 是与熟人、2% 是与陌生人进行的，其余的 31% 则是与我们社交圈中的其他人展开的。[12]

研究表明，人们之所以利用社交网络，主要是为了加强与交往密切的人的联系，其次才是与关系较为疏远的人来往。在 Facebook 上，每周以私信、聊天、留言、对状态的更新表示喜好或发表评论等方式与自己直接交流的平均人数仅为 4 个，而每月同自己交流的对象也不超过 6 个。值得注意的是，很多用户几乎每天都会登录

Facebook。[18] 其他研究表明，人们见面或通电话越频繁，在网上的交流也就越多。[19]

可用如下的社交网络结构图体现出我们与他人交流的频率：



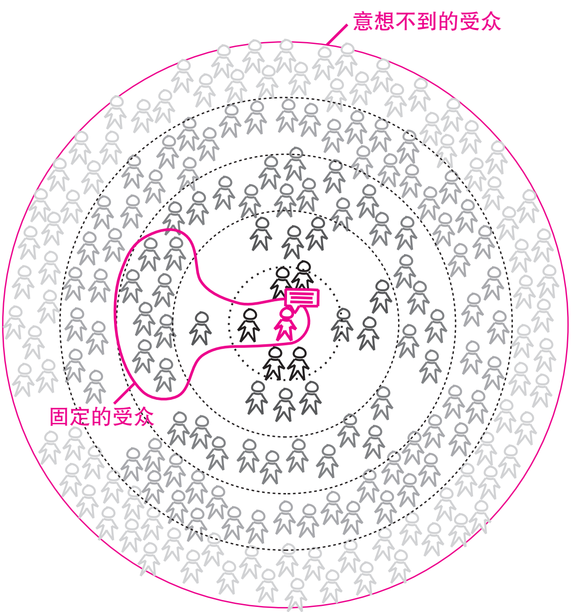
处于社交网络中心位置的人，即在情感上与我们最为亲近的人，同我们的交流较多

我们的交谈内容会因听众而改变

在网上，我们的交谈内容很容易受交谈对象的影响。许多人在更新状态前都要经过深思熟虑。有时，人们发帖前心中已有明确的

读者对象，而且还会考虑帖子的内容是否能吸引或会冒犯与自己有联系的人。

对于交流中自己给出的被他人认为有趣、高效或有用的信息，人们会非常敏感。由于人们通常只关注积极的反馈，如 Facebook 上的“喜欢”或评论，他们很难知道在其他人看来真正有价值的地方何在。对很多人来说，如果某个帖子没有获得反馈，那么这个帖子就没有意思。他们会总结该帖子的特点，从此不再发表类似的帖子。有时，人们会为了得到意想不到的反馈大肆更新帖子，而不顾及这样做会给他人传递无聊的信息。



我们与固定朋友圈的交流同与较大范围的人群的交流不同

在公开场合讲话时，我们会字斟句酌。例如，我们在网上以实名发表观点时，他人给出的评价就会很高，当以实名出现的双方进行互评时尤其如此。而匿名发表观点时，获得的评价会比实名时下降近20%。如果被评价的人看不到评价，人们则更倾向于给出负面评价。[20]

快速提示

市场营销应围绕与我们来往最密切的人展开。宝马汽车公司在美国发布新型迷你库伯车时，没有把目标锁定为潜在汽车消费群体或符合目标客户条件的人群，而是瞄准了已经拥有迷你库伯车的人群，因为这一人群的意见最能影响他们周围的朋友。[21]

2.4　小结

人们交谈的原因有很多：分享信息使生活更容易，交谈有助于拉近人与人之间的距离，斟酌谈话内容使我们能够维护他人对我们的印象。

我们谈论他人、周围的环境以及能引发我们强烈情感的事情。大部分谈话都是讲述个人经历，或谈论谁跟谁在做什么。

我们会因为周围环境的暗示，或为避免无话可说的尴尬，无意

间谈及品牌。

我们大部分的交流都是与我们最亲近的人进行的。我们交谈时间的 80% 都花在了固定的 5 到 10 个人身上。

2.5　延伸阅读

1. 参阅宾夕法尼亚州立大学和推特网的研究人员于 2009 年发表的研究论文："Twitter power: Tweets as electronic word of mouth"。

2. 参阅 Robin Dunbar 等人于 2011 年发表的研究论文："Social laughter is correlated with an elevated pain threshold"。

3. 参阅罗格斯大学的研究人员于 2010 年发表的研究论文："Is it really about me? Message content in social awareness streams"。

4. 了解有关幸福的研究概述，参阅 Derek Bok 所著的 *The Politics of Happiness: What Government Can Learn from the New Research on Well-Being*（普林斯顿大学出版社，2010）一书。

5. 参阅 Robin Dunbar 所著的 *How Many Friends Does One Person Need?*（Faber and Faber，2010）一书。

6. 参阅 Andrea Wojnicki 和 David Godes 于 2008 年发表的研究论文："Word-of-mouth as self-enhancement"。

7. 关于这两个相关实例，参阅 Nick Emler 于 *Social Psychology Newsletter* 上发表的文章："The truth about gossip"（1992 年）和"A

social psychology of reputation”（1990 年）。

8. 参阅 Robin Dunbar 所著的 *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language*（哈佛大学出版社，1998）一书。

9. 参阅 Bernard Rimé 于 2009 年发表的研究论文：“Emotion elicits the social sharing of emotion: Theory and empirical review”。

10. 参阅 Berger 和 Milkman 即将于 2012 发表的研究论文：“What makes online content viral？”

11. 该实例选自 Jonah Berger 于 2011 年发表的论文：“Arousal increases social transmission of information”。

12. 营销咨询公司 Keller Fay 开展了许多关于人与人之间如何交谈的研究。要查阅有关资料，请访问 kellerfay.com/category/insights/。

13. 参阅 Jonah Berger 和 Grainne Fitzsimons 于 2008 年发表的研究论文：“Dogs on the street, Pumas on your feet: How cues in the environment influence product evaluation and choice”。

14. 参阅 Jonah Berger 和 Eric Schwartz 于 2011 年发表的研究论文：“What do people talk about? Drivers of immediate and ongoing word-of-mouth”。

15. 参阅 Tory Higgins、William Rholes 和 Carl Jones 于 1977 年联合开展的社会心理学研究。

16. 参阅 John Lynch 和 Thomas Srull 于 1982 年发表的研究论文：“Memory and attentional factors in consumer choice: Concepts and research methods”。

17. 参阅 Prakash Nedungadi 于 1990 年发表的研究论文：“Recall

and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations”。

18. 数据选自 Facebook 内部统计分析。

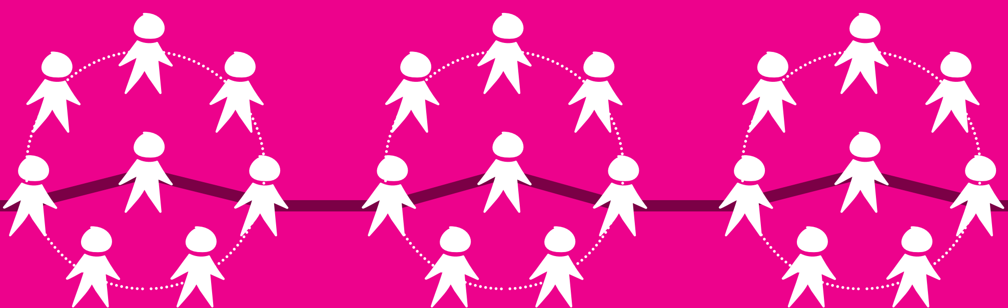
19. 参阅皮尤研究中心于 2006 年发表的报告：“The strength of internet ties”。

20. 参阅密歇根大学的研究人员于 2010 年发表的研究论文“I rate you. You rate me. Should we do so publicly?”以及 2007 年发表的研究论文“A familiar face: Profile elements as signals in an online social network”。

21. Charlene Li 和 Josh Bernoff 合著的 *Groundwell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*（哈佛商学院出版社，2008）一书描述了迷你库伯车的创新营销策略。

第3章

社交方式对我们的影响



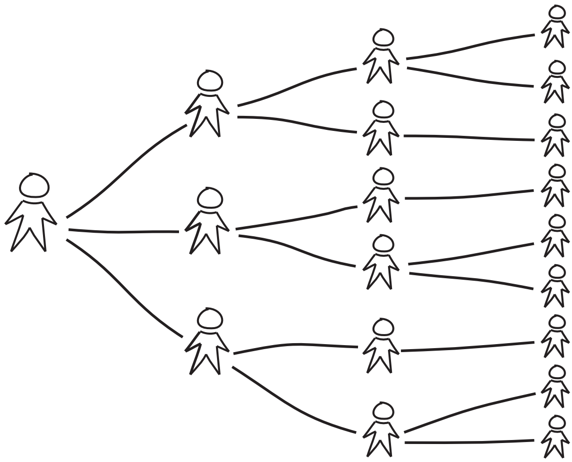
3.1　社交圈结构

我们生来就处在社交圈中

我们生来就处在人际关系之中，首先就接触到父母、家人以及他们的朋友。我们的社交圈不仅涵盖所有与我们来往的人，而且还包括所有同与我们来往的人来往的人，进而包括所有同上述这些人来往的人……依次类推。

我们的社交圈会随着我们年岁的增长而发展与变化。我们与一些人的关系不断拉近，同另一些人则不再交往。我们可以选择来往的对象，决定在谁身上多花时间以及何时开始经营与他的关系。我们还能通过决定是否介绍朋友相互认识，来影响朋友间的来往情况。

我们能在很大程度上掌控自己在社交圈中所处的位置。如果我们交际广泛，就能消息更灵通，但也更易受到各种不利影响。[1]或者，我们也可以选择不深入社交圈，只与为数不多的人保持联系。



我们与自己不认识的人也建立起了联系

我们的社交圈不断发展

我们的社交圈规模和构成在很长时间里都会十分稳定。当然，我们会不断认识新朋友，而且与其中一些人的关系不断增进，与另一些人则失去往来。

社会学家阿尔伯特·拉兹洛·巴拉巴斯（Albert-László Barabási）总结了社交网络的三大定律。[2] 第一大定律为扩大（growth）。生活中，人们不断结识新人，社交网络也因此扩大。我们一般都会维持与熟人的联系，同时结交新人。比如在 Facebook 上，我们添加的好友多于删除的好友，好友数因此而不断增多。第二大定律是优先结交

（preferential attachment）。认识人多的人往往会认识更多人。相同条件下，我们会倾向于同交往人数较多的人来往。第三定律是匹配度（fitness）。一个人的匹配度可表明他人与其联系的意愿。匹配度的高低与一系列因素有关，如信誉、忠诚度和学识等。匹配度越高的人，人们越乐意与其来往，而且与其来往也越频繁。

如何经营我们不断发展的交际圈是社交网络面临的挑战之一。在现实生活中，交际圈的经营灵活而微妙。如果两个人之间电话、短信、见面少了，那么他们的关系自然会疏远。这样的情况在网络上表现得更为明显。由于害怕产生不良的影响，我们通常不会在网上跟他人中断联系。如何经营网络交际圈将会是一个长期存在的设计难题。针对这一难题，眼下已经有了应对措施。以 Facebook 推出的简明列表（Smart Lists）为例，它会根据背景相似度和关系远近将好友分组。谷歌圈子（Google Circles）则是经营网络交际圈的另一个尝试。

同质性限制了与我们来往的人

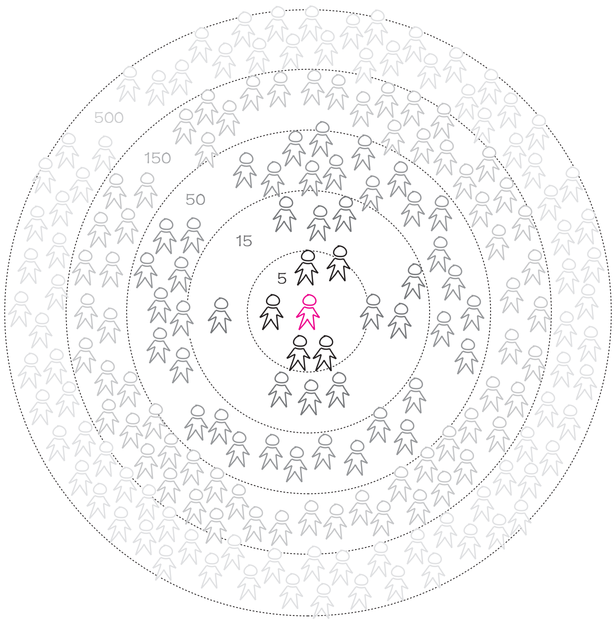
社交网络的兴起容易让我们认为与自己来往的人形形色色，而实际上这些人与我们是同一类人。这叫做同质性，人们对此已经做出了深入全面的研究。同质性是社交网络构建的基本模式之一。

区分人与人的角度很多，包括地域、种族、收入、受教育程度、宗教信仰、个人爱好、使用的技术，以及基因差异等。在 Facebook

和 MySpace 都大受欢迎、用户达数百万的时代，研究员达纳·博伊德（Danah Boyd）发现，这两个网站的用户是大不相同的。[3]

与我们来往的人数遵循5–15–50–150–500这一模式

多数人的社交圈都具有一个模式，而且数千年来该模式基本保持不变。根据与我们来往的人数，社交圈可以分出明确的界线，一般从 5 开始，然后呈 3 倍递增。[4]



我们的社交圈可以明确地画出界线，一端是我们特别关心的人（中心位置），另一端则是与我们来往泛泛的人（边缘位置）

我们的交际圈从内圈开始。通常，内圈最多有 5 个人。他们是我们的主要来往对象，我们会向他们征求意见、寻求情感上的支持，并在遇到困难时向他们寻求帮助。

内圈向外一圈包括 12 ～ 15 个人。社会心理学家将这些人称作同情群体（sympathy group）。如果这些人中有人不幸去世，你会感到十分悲伤。

再向外的一圈约有 50 个人。你会时不时跟这些人交流，只有这些人你敢说大致了解他们的近况，知道他们过得怎么样。

更外围的一圈约 150 人左右。你与这些人的来往相对稳定。你认识他们中的每一个人，也知道他们当中哪些人彼此认识。该群体的人数一旦超过 150，我们就可以看到反社会行为，因为会有人做出违背群体最高利益的事情。研究进化的人类学家罗宾·邓巴指出，150 这个数字在人类历史中反复出现。在新石器时代的村庄，当村民数量超过 150 时，同伴压力①就不能再继续维持村民原有的行为，村庄会一分为二。罗马的军队分成了不同的小组，每组 150 人，这样可以保证成员相互了解，团结一致。[4] 网络游戏中，同一组的玩家数量超过 150 人时，凝聚力就会崩溃。活跃的管理员人数为 150 时，维基百科才能维持稳定。[5] 企业员工人数如果达到 150 人，员工请病假的天数就会增加。[4] 150 这个数字是大脑的生理极限值。与我们有来往的人可能远

① 同伴压力是一种来自于同辈、同组的影响力，这种影响力会促进一个人去改变自己的态度、价值观或行为，从而跟全组保持一致。——译者注

多于 150 个，但对于那些多出的人的生活，我们几乎毫无所知。不管利用什么样的技术，150 这一生理极限值都会保持不变。

接下来的一圈约有 500 个人。这些人与我们的联系纽带较弱，他们是我们朋友的朋友、偶尔见面的人，或新近认识的人。我们跟这些人只是点头之交，感情疏远。一生中，我们见到的人不止 500 个。对于那些 500 以外的人，我们甚至连名字都不记得。在 Facebook 上加了 500 个好友的人则常常连谁是谁都分不清楚。

对于市场营销人员和营销策划人员而言，了解并牢记上述社交圈结构极为重要。社交圈的组成，对谁跟谁交流、谁信任谁以及创意传播的效果都会产生影响。

快速提示

目前，市场营销人员根据人口统计学和心理统计学来对人加以分类，但是今后，他们将需要利用社交圈结构来进行分类。有时，针对特定的一小部分人策划营销方案，向他们传播信息，效果会更好。市场营销人员需要考虑营销交流从哪里启动，是从大家的密友圈开始，还是从彼此关系不近但有相似兴趣的人群开始。促成朋友间的交谈能够帮助营销人员大幅提高销量。票务公司 Ticketmaster 和在线票务网站 Eventbrite 借助 Facebook，让人们更容易与朋友分享自己所要参加的活动。用户每分享一个活动链接，这两家公司的门票销售额就能分别增加 5.30 和 2.52 美元。人们看到自己的朋友参加某些活动后，自己也会买票参加。相比任何一种印刷广告或者展示广告，这样的方式来得更有效，更可衡量。

营销的内容往往会限制在社交圈结构的范围内。市场营销人员需要分析目标受众，并认识到圈子内部的人如果差异过大可能会阻碍信息的传播。分析目标受众的角度包括：地理位置、种族、收入、受教育程度、宗教信仰、个人爱好和使用的技术。

3.2 自然而然形成圈子

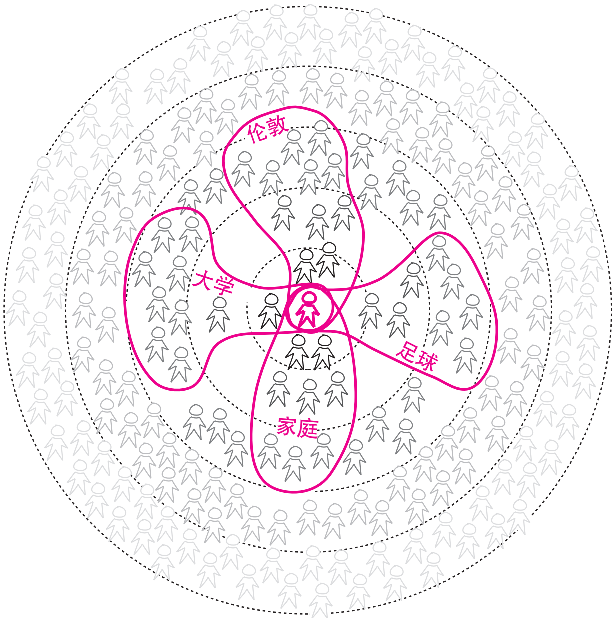
人类在进化中学会形成圈子

圈子帮助我们的祖先免受肉食动物的侵害，让部落在最恶劣的环境下得以生存。每个人的天性都想要归属于某个圈子。诸多调查研究表明：

- 我们倾向于形成圈子，有些圈子基于任意的共同点而形成。
- 人们会为了所属圈子作出巨大牺牲。
- 某些情况下，圈子比个人更有智慧。[6] 我们的祖先紧密团结形成圈子真是个明智的做法。

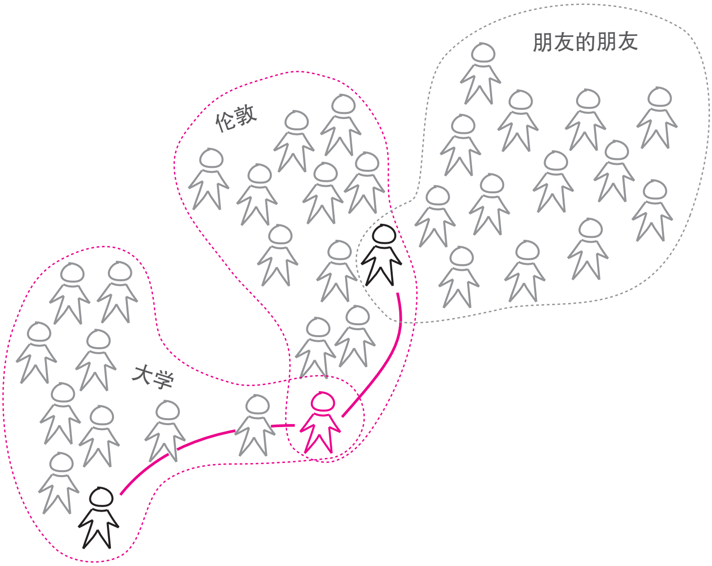
多数人都拥有不相重叠的独立朋友圈

通过研究社交圈的构成可以看到，我们不会只有一个大家彼此认识、联系紧密的圈子。我们拥有独立的朋友圈，不同朋友圈的成员并不认识彼此。



不同圈子彼此独立。大学的朋友不知道我们在另一个城市结交的朋友，也不认识我们的家人。我们每一个人都以独特的方式将这些人联系在了一起

人们拥有不同圈子的朋友，这一点很关键，从而每个人都以独一无二的方式将多个圈子的人联系在了一起。每个人的社交圈都是独一无二的。比方说，你在自己的家乡有一群朋友，在现在生活的地方有另一群朋友。也许，你就是世界上唯一能将这两个圈子联系起来的人。如果要将某条消息从其中的一个圈子传到另一个圈子，那么你就是唯一的媒介。



将某条信息从大学的朋友传给伦敦的朋友以及他们的朋友，唯一的方式就是通过你。除你之外，没有第二个人可以在这些圈子中传递信息

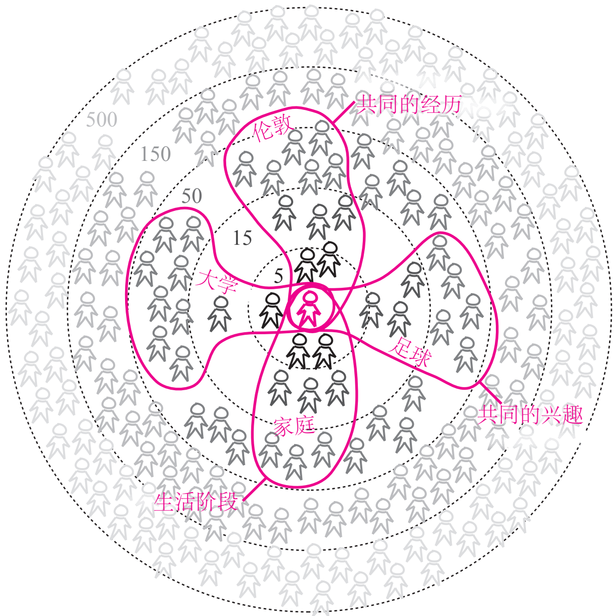
庞大的人口就是这样由各种通过独立的个人联系在一起的小圈子组成的。思考如何传播信息时，我们需要明白，信息是通过某一独一无二的个人在彼此独立的朋友圈间传播的。换句话说，信息在广大人群中间的传播，需要依赖像你这样的普通人。这与所谓的观点传播离不开有影响力的人的看法截然相反。社交网络是由相互联系而又彼此独立的朋友圈子所组成的，这是本书最重要的一个观点，后文还将多次提及。策划营销方案与传播信息时，应着眼于众多的小朋友圈子，而不是去寻找一两个有影响力的个人。

根据不同生活阶段、爱好和共同经历会构建起4～6个朋友圈

前文已谈到人们如何拥有不同的朋友圈子。大多数人拥有 4 ～ 6 个朋友圈，每个圈子通常不到 10 人，且平均人数为 4 人。各个圈子内的人互相熟悉，但对其他圈子的人并不了解。[6]

很多人觉得自己交友甚广，因此在得知自己的圈子数量如此之少时，都会十分惊讶。但是，仔细想想我们生活中的圈子：你认为有多少个？人数有多少？不同圈子的人是否相互认识？事实上，我们无论圈子数还是圈内人数都不多，而且不同圈子的人并不认识彼此。

我们的圈子依照我们的生活阶段、共同经历和兴趣爱好构建而成。比如，我们都有一个生来就有的“家庭”圈子。婚后，我们会拥有独立于上述“家庭”圈子的第二个“家庭”圈子。在从小长大的地方，在就读小学、中学以及大学的地方，我们都会组建不同的圈子。在大学，我们又会与班上同学、宿舍室友、社团成员组成不同的圈子。如果我们在不同的地方生活过，那么在当中任意一个地方，我们都有自己的好友圈子：纽约的朋友、伦敦的朋友、旧金山的朋友。另外，我们还拥有根据兴趣爱好、喜欢的运动构建而成的圈子。由于每个人的精力有限，不见得有这么多兴趣爱好，而且一生中还会失去与当中很多人的来往，所以最后，我们群体数往往固定在 4 ～ 6 个。



我们按照生活的阶段、爱好和共同经历构建圈子

快速提示

策划营销内容，应把目标设定在引起小型好友圈的共鸣，而非泛泛地吸引千万人的注意。营销的内容应能成为人们日常生活中的谈资。能在好友间分享，然后在不同圈子间传播的东西，最后一定会为众人所知。但首先，设计需要传播的营销内容时应当针对小型的好友圈子。

忘却“有影响力的人”这一观念，回归最基本的东西，关注对你从事的商业活动感兴趣的普通人以及他们与朋友的谈话。简单的事情可能带

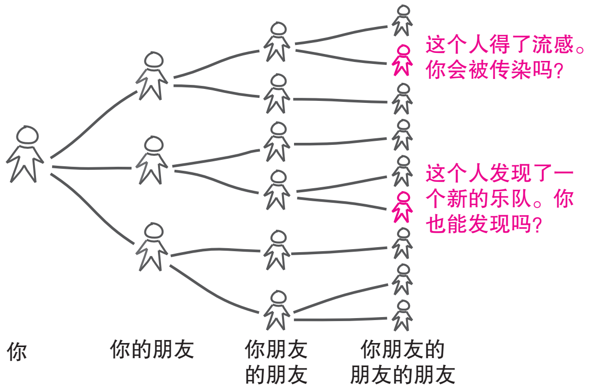
来丰厚的回报。美国鹰牌服饰公司（American Eagle Outfitters）就是通过 Facebook 的链接，让买家可以同朋友分享自己喜欢的衣服，进而将销售额提升了 57%。

将促使消息在一个圈子内传播与在不同圈子间传播看得同样重要。由于同一圈内成员的观念和兴趣相似，所以在这个圈子里得以传播的消息往往容易影响更多的成员。强行让营销内容从一个圈子传递到另一圈子，可能导致人们将该内容视为垃圾信息。

3.3　社交圈结构改变我们受影响的方式

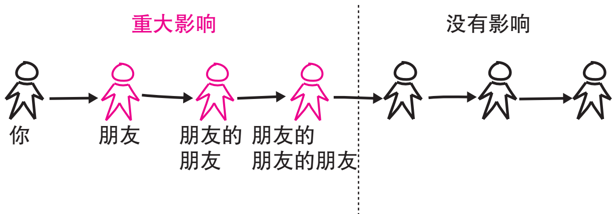
我们可以选择与谁交往，但无法左右他人的交际圈

我们可以选择与谁交往，但不能决定与我们来往的人与谁往来，更不能左右与我们来往的人来往的人同谁往来，尽管我们会受到这种社交往来的多方面影响。



与我们没有直接往来的人对我们的影响很难被察觉

诸多调查研究表明，尽管我们与任何人之间相隔的人数不超过六个，但我们所受的影响只会来自最内层的三个人，即我们的朋友的朋友的朋友。[1]



我们只会被社交圈最内层的三个人影响

任何人之间最多相隔六人，但要找到最短路径很难

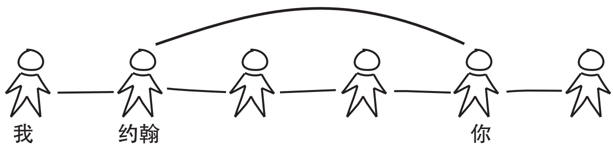
或许，你已经知道了六度分割理论，即地球上任何两个人之间最

多相隔六个人。这一观点的提出是基于社会心理学家斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）于20世纪60年代进行的一项实验。实验中，他让人们用最少的步骤，给只知道名字的人寄信。结果发现，送达这样一封信平均需要经过六个人。[7]最近有关网络联系的研究也得出了类似的结论。微软的一位研究人员在分析了MSN上的300亿段即时对话后得出结论：每个人同他人建立联系，中间平均只需6.6人。[8]

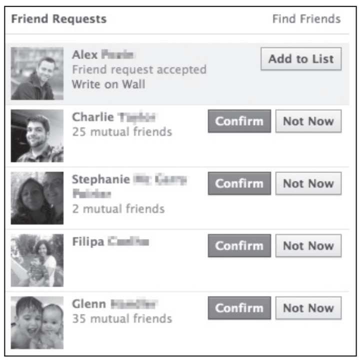
六度分割理论容易让我们误认为营销信息可轻易地传达至数百万人。然而问题在于，六个人的距离听起来很近，但实际上很远。

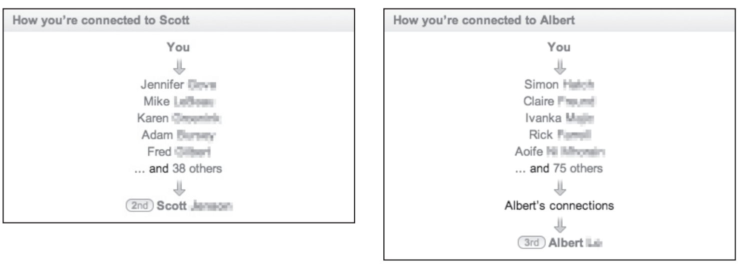
> 五位中间人意味着起点到终点之间有一段漫长的心理距离。我们需要知道，这五个点并不代表五个不同的人，而是五个熟人圈——五层结构。了解这一点有助于我们正确看待该理论。
>
> ——斯坦利·米尔格拉姆[9]

从两个方面来看，六度分割理论容易让人产生误解。首先，找到人与人之间相互联系的最短路径十分困难。假设你我之间仅隔两度，但要找到我们都认识的人并非易事。[10]其次，我们与世上所有其他人都相隔六度，也就意味着我们与世上所有东西都相隔六度，那么要找到这样一条最短路劲则是难于上青天。[2]



初识某人时，很难判判断你们是否拥有共同认识的人，而要判断你是否有朋友认识这个人，更是难上加难。在上图的示例中，要想知道你同我俩都认识约翰绝非易事





Facebook（上图）和 LinkedIn（下图）展示了相同的联系建立方式。然而，与某人相隔两度（如上图和左下图所示）和与某人相隔三度（如右下图所示）之间区别很大。跟相隔三度的人建立联系需要付出更多努力，我们需要找到合适的中间介绍人，而且几乎不可能跳过与彼此直接来往的人

同质性限制了观点的传播

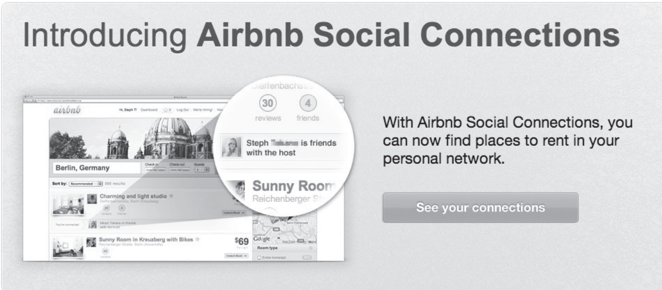
由于我们只跟与自己相似的人来往，很难在种族、收入和受教育程度等方面不同的圈子间传递某一观点。[9] 人们会因种种原因分隔开来，他们即便有往来，也会认为彼此相距甚远，不愿分享信息。

同质性表明，人们很难受到与自己生活方式迥异的名人影响。如果我们的行为确实受到了名人的影响，那我们的身材很可能和他们一样苗条。个人护理品牌多芬（Dove）在开展“百分百美丽”营销活动时就利用了这点。[11] 活动中，推介产品的女性比名人或者美容专家更有影响力，因为她让女士们感觉到“和自己相似”。

快速提示

策划营销活动时，应当把重点放在能于朋友、朋友的朋友间传播的内容上。但是，不能期待首次接触营销内容的人会迅速将其传播给三度以外的人。这就是要在众多小圈子内发布营销内容的原因。

一个结交新朋友的有力方法就是利用已经认识的人。这体现了人与人之间最短路径的优势，既有助于信息向更多圈子传播，还能便于人们认识更多的人。Airbnb 是一家租房网站，人们可通过它向陌生人出租自己的房子。但是，由于房东跟租房的人不认识，所以相互之间没有信任。Airbnb 利用 Facebook 的链接，使人们通过好友的好友来与其他人建立联系。现在，询问共同的好友，就能轻易得知房子的情况以及房东是否好相处。



3.4　小结

我们的社交圈由所有与我们有往来的人（这些人我们可以掌控）和与我们来往的人有往来的人（这些人我们不能左右）组成。你可能不认识你朋友的朋友的朋友，但他们却可以对你的行为和决策产生重大影响。

大多数人的社交圈都共享一个普遍的模式：

- ❑ 最内圈包括 5 个人；
- ❑ 再往外一圈有 15 个跟你关系十分亲密的人；
- ❑ 然后是约 50 个不时与你来往且你了解他们生活状况的人；
- ❑ 再外围大约有 150 个人，你跟他们的来往相对稳定；
- ❑ 最外围是大约 500 个与你关系疏远的人，你认识这些人，但对他们知之甚少。

大多数人都有着互不重叠的朋友圈。这就意味着每个人都以独特的方式将多个圈子联系在了一起，因此，在这些圈子之间传递消息，必须经过这样的个人。换言之，传播消息的人都不过是普通人。每个人与他人的来往都不可替代，所以要想让消息传播，必须说服普通人。从这个意义上来说，每个人都是有影响力的人。虽然有的人影响力大一些，但单独的个人很难对太多的人产生影响。利用社交网络传播消息，要比依靠单独的个人更为有效。

绝大多数人拥有 4 ～ 6 个朋友圈，每个朋友圈的人数通常都少于 10 人。我们总是认为自己的朋友形形色色，但实际上我们不过是在跟与自己相似的人往来。这也就限制了观点的传播，因为观点很难在种族、收入和受教育程度等方面迥然不同的圈子之间传递。

3.5　延伸阅读

1. 在 *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*（Little, Brown，2009）一书中，作者 Nicholas Christakis 和 James Fowler 引用大量研究结果，阐明了我们如何被朋友的朋友的朋友影响。他们举出的例子包括戒烟和减肥。

2. 参阅 Albert-Laszlo Barabasi 所著的 *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*（Plume，2003）一书。

3. 参阅由 Danah Boyd 撰写并于 2009 年发表的研究论文：“White flight in networked publics? How race and class shaped American teen

engagement with MySpace and Facebook”。

4. 想要深入了解我们的社交圈结构及其如何在发展过程中变化，参阅由 Robin Dunbar 于 2010 年出版的 *How Many Friends Does One Person Need?* 一书。Nicholas Christakis 和 James Fowler 也针对现代群体展开过研究，要想大致了解这项研究，参阅《哈佛杂志》于 2010 年刊登的文章：“Networks, Neolithic to now”。

5. 要想大致了解 Dunbar 的研究（及数据）及其对在线游戏的研究情况，参阅 Christopher Allen 在其名为“Life with Alacrity”的博客上发表的一篇文章：“The Dunbar number as a limit to group size”。

6. 了解关于团体动力学的详细内容，参阅 David Brook 所著的 *The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement*（兰登书屋，2011）一书。

7. 了解更多关于 Stanley Milgram 所做的实验及人们对其理论的质疑，参阅维基百科上的文章：“Small world experiment”。

8. 参阅 Jure Leskovec 和 Eric Horvitz 于 2008 年发表的研究论文：“Planetary-scale views on a large instant-messaging network”（在这篇论文中，他们分析了 2.4 亿 MSN 用户的 300 亿段对话）。

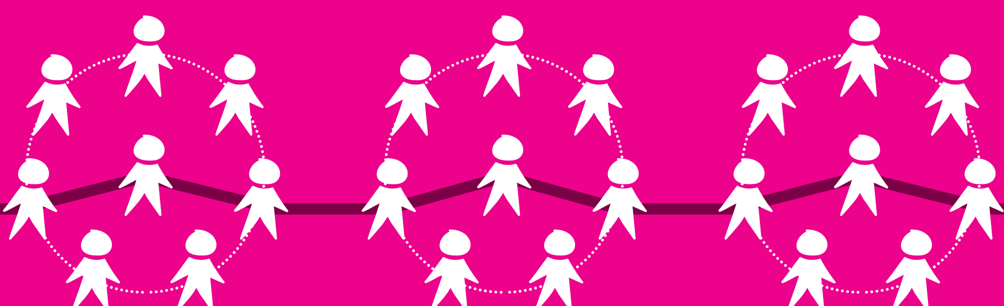
9. 引自 Stanley Milgram 于 1967 年发表在 *Psychology Today* 杂志上的文章：“The small-world problem”。

10. 在 *Six Degrees: The Science of a Connected Age*（Norton, 2003）一书中，作者 Duncan Watts 阐述了找到人与人之间最短联系路径的困难所在。

11. 参阅维基百科上的文章：“Dove Campaign for Real Beauty”。

第4章

人际关系如何影响我们



4.1 人际关系的类型和模式

我们与任何人的关系都是唯一的

任何两个人之间的关系都是唯一的。我们与他人的来往包括数以千计互不相同的互动，这些互动决定了我们给彼此留下的印象。我们和不同的人亲密程度不一，在朋友圈里也是如此。在某些话题上，我们信任一些朋友，在另一些话题上，则会信任别的朋友。遇到困难时，我们会向密友求助，但在不同密友面前的表现会有所不同。这些独特的人际关系会对我们与他人来往时的行为产生重大影响。

我们拥有不同类型的人际关系

尽管每一段人际关系都是唯一的，但仍可根据它们的不同特征进行分类，以更好地了解它们。利兹·斯宾塞（Liz Spencer）和雷·帕尔（Ray Pahl）通过研究，总结了 8 种人际关系：[1]

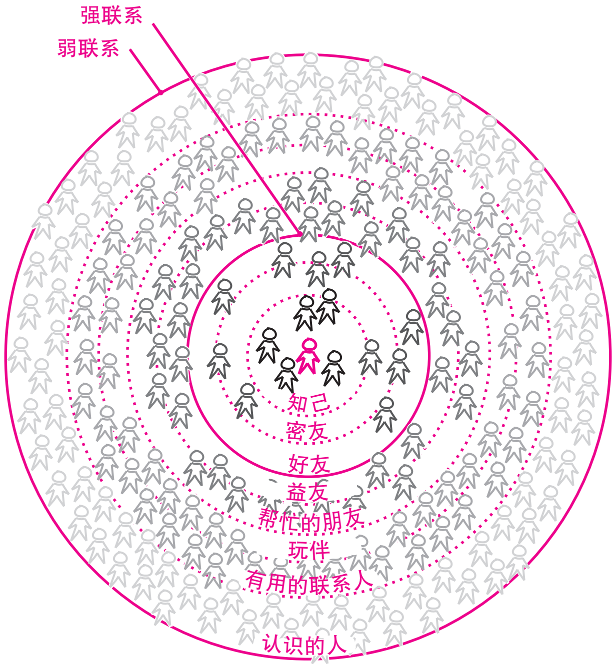
- 认识的人（associates）指彼此不太了解，仅一起参加过某项活动（如共同的爱好或体育活动）的人。
- 有用的联系人（useful contacts）指可相互提供信息和建议的人。这类信息和建议往往与工作或事业相关。
- 玩伴（fun friends）指主要为了娱乐而往来的人。这类人之间

交情不深，不能给彼此提供情感上的支持。

- ❑ 帮忙的朋友（favor friends）指可以在行事而非情感上为彼此提供帮助的人。
- ❑ 益友（helpmates）同时具有帮忙的朋友和玩伴的特征。他们可以为了娱乐而相处，也可在行事上互相帮助。
- ❑ 好友（comforters）与益友类似，但彼此交情更深。
- ❑ 密友（confidants）之间无话不谈，他们喜欢跟对方相处，但并不总是能为对方提供实际的帮助。
- ❑ 知己（soulmates）具有以上所有类型的特征，与我们最为亲近。

我们的密友和知己屈指可数，通常少于 5 个。

为更好地理解各种独特的人际关系，可将它们分为强联系和弱联系。对于这两者之间的差别，社会心理学家和人类学家已经开展了深入的研究。强联系包括与自己关系最为亲密的人，即挚友和家人。弱联系则是自己不太了解的人，也包括新近认识并打算与之建立强联系的人以及通过他人认识的人（如朋友的朋友）。知己、密友和好友属于强联系，益友、帮忙的朋友、玩伴、有用的联系人和认识的人属于弱联系。4.2 节和 4.3 节将就这两种联系展开探讨。

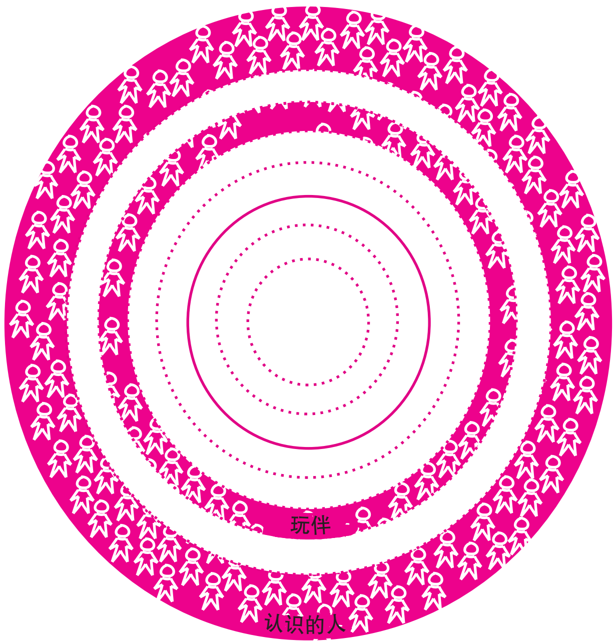


我们的弱联系远多于强联系

我们拥有不同模式的人际关系

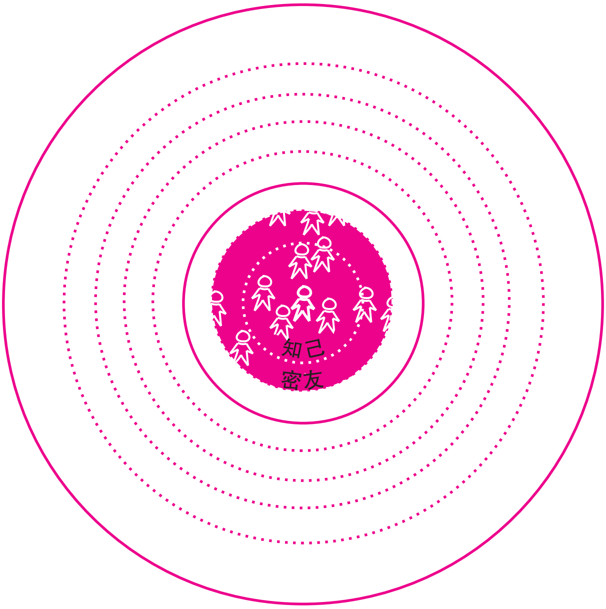
研究人员总结出了人际关系的不同模式。前文提到了以社交圈结构为核心的人际关系模式，探讨了社交圈如何被分解为人数少于 10 的独立小圈子。斯宾塞和帕尔在研究了社交圈之中的人际关系模式后发现，没有人拥有上文提到的全部 8 种类型的朋友。实际上，人们多拥有来自不同人际关系类型圈子的朋友。这些人际关系类型可归结为 4 种主要模式：基础型、强烈型、集中型和广泛型。

基础型友谊模式指仅拥有简单的友情的人，他们通常有玩伴和认识的人两种朋友。这类人与家人疏远，往往独自解决情感上的难题。



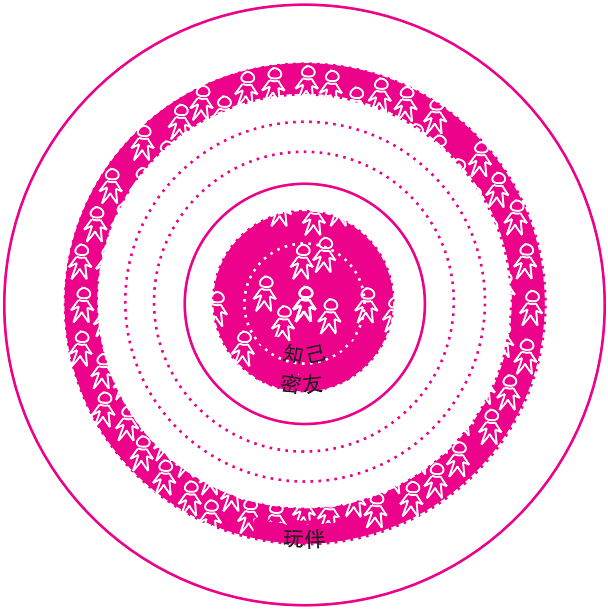
基础型友谊模式

强烈型友谊模式指有深厚友情的人，他们通常有密友和知己两种朋友。这类人会将“真正的朋友”和其他熟人清楚地区分开来。



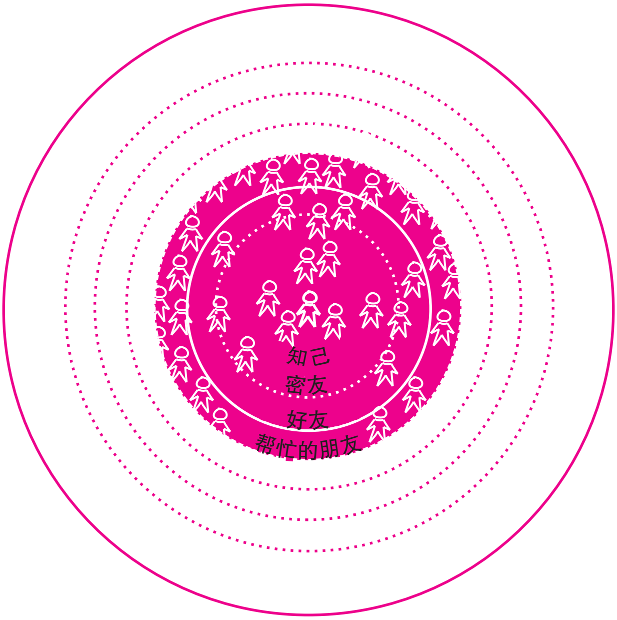
强烈型友谊模式

集中型友谊模式指同时拥有简单友谊和深厚友谊的人，他们通常有屈指可数的知己和密友以及为数较多的玩伴。



集中型友谊模式

广泛型友谊模式指既有简单和深厚友谊，又拥有其他更多友谊类型的人。对这类人来说，玩伴或许不及帮忙的朋友或密友的数量多，但知己往往只有一两个。



广泛型友谊模式

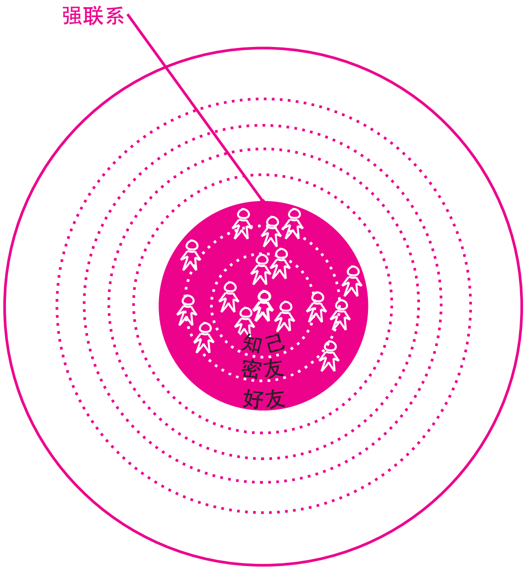
快速提示

营销活动的一个普遍误区就是针对所有类型的人际关系展开设计。针对朋友设计的营销内容应该和针对朋友的朋友以及针对陌生人设计的营销内容是不一样的。要想获得营销上的成功，应针对你认为最重要的那一类人际关系进行设计。

4.2　强联系

强联系指我们最关心的人

强联系为我们最亲近的朋友和家人。他们是我们最信任的人，也是我们情感支持的来源。强联系与我们的健康和幸福息息相关。研究表明，拥有强联系的人患心脏病的几率更低，得感冒与流感的次数也较少。[2] 家人在强联系中占重大比例。朋友、家人、同事、邻居都属于强联系。其中，家人甚至会占到一半，尽管在我们的社交网络里，非家人远比家人多。在其他条件完全一致的情况下，家人更为重要。



强联系常常被称为处于社交网络“内圈”的人

我们的强联系甚少

绝大多数人拥有的强联系少于 10 个，许多则不到 5 个。我们将自己信任的社交圈限定在很小的范围内。一项针对 3000 名美国人展开的研究发现，他们的强联系为 2 ～ 6 人。[3] 2002 年至 2007 年间开展的一项研究表明，人们会有 10 位朋友和家人每周都要见面或聊天。[4] 另一项就 5124 个成年人展开的调查发现，人们的平均强联系人数量为 11 个。[4]

我们的大部分交流都是同强联系展开的

有关人际交流的研究发现，我们大多数的交流都是跟情感上与自己最亲近以及最乐意关注我们的人进行的。[5] 与我们有持续往来的人平均为 7 ～ 15 个，但 80% 的来往都是同固定的 5 ～ 10 个人展开的。[6] 我们的电话 80% 都是打给固定的 4 个人。[7] 除面对面交流以外，人们主要通过电话、短信这类被认为最可靠的交流渠道与强联系交流。随着越来越多的人开始使用社交网站，以及越来越多的人能够利用手机登录社交网站，人们与强联系在社交网站上的联络不断增多。有关研究表明，人们主要利用社交网站来加强已有的人际关系，而非建立新的关系。事实上，两个人之间见面、打电话越频繁，网上交流也越多。[8]

人们在 Facebook 上平均拥有 160 个好友，但仅与当中的 4 ～ 6 个有直接联系。[9] 在 Facebook 上，我们经常查看众多好友的状态更新，

但真正发送邮件、私信和即时消息或是表达喜欢、发表评论的对象，平均每周仅 4 人，平均每月则仅为 6 人。[9] 别忘了，我们几乎每天都会登录 Facebook。还有另有一项调查研究试图通过分析 Facebook 照片的标签，来了解人们在现实生活中的来往情况。结果显示，每个人平均被 6 ～ 7 个人在照片中添加了标签。[10] 所有这些数据都折射出了我们的现实生活：多数人的强联系少于 5 个。网络上与现实生活中，我们的强联系都为数甚少，且数量一致。[11]

强联系对我们的影响甚大

有关决策制定的研究不断发现，我们受感情上与自己最为亲密的人的影响甚大。其中，至交好友间的相互影响最为深重。[12] 我们与好友拥有相同爱好的可能性比陌生人高出 3 ～ 5 倍。[13] 这并非新鲜事。早在 20 世纪 40 年代，有关投票选举的调查就发现，家人和亲近的朋友对人们选择投票对象的影响远比媒体宣传重大。[14]70 年来，尽管技术日新月异，但这种影响模式依然未变。三家调查公司 Forrester、Polara 和 Edelman 分别开展的调查一致表明，人们在接受产品购买建议方面，选择相信自己好友或熟人的概率比相信博客写手或者专家的概率高出 3 ～ 4 倍。[15，16，17] 就社交网络展开的研究表明，人们只会影响少数人，也只会被少数人影响。[18] 另有研究表明，我们容易受到周围人的影响，而这些人往往都是我们的强联系。[19]

围绕强联系将出现新的工具，并改变我们的购物方式

我们信任自己的强联系，愿意告诉他们自己生活中的隐私，如要做什么、要去什么地方、买或不买哪件东西。如果可以的话，我们将来还能知道朋友去过的地方、在哪家商店或购物网站购物，以及他们购买过什么东西或服务，同时也能得知他们对这些购物经历的评价。即使没有明确的评价，我们也能就该买什么直接向他们征求意见和建议。购买产品和服务时，我们会参照朋友的购物经历进行筛选。

快速提示

通过支持人们现有的交流媒介（电话、短信、电子邮件和 Facebook），方便人们从强联系处获得购物反馈。

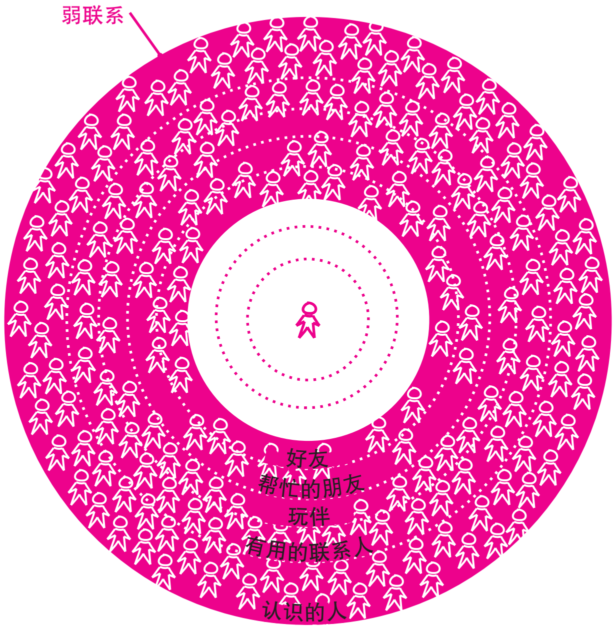
由于强联系对我们的影响最大，营销活动的策划应围绕他们展开。例如，应该让人们多了解一些少数亲近朋友的消息，而不必要告诉他们许多不熟悉的人的一点点消息。

4.3　弱联系

弱联系指我们了解不多的人

弱联系常常是朋友的朋友或新近刚认识的人。我们将弱联系中

的许多人称为熟人。同自己的弱联系，我们不常联系，甚至几个月、几年都没有直接往来。我们清楚哪些人属于弱联系，知道他们的名字，也能认出他们，但对他们中的多数人了解甚少。我们的弱联系可达数百人，但如前文提到的，我们只能同当中约 150 人维持这种关系。



弱联系指我们了解不多的人

社交网络让我们与弱联系的交流变得更为容易。尽管我们可能不会直接与他们往来，但相比过去纯粹靠“闲言碎语”来了解他们，如今可以更便捷地了解他们的生活进展。同时，社交网络也为我们

带来了现实生活中不会遇到的往来尴尬。人们常常会为是否添加或删除某个好友而犯愁，因为他们在生活中可能会见到该人。网络社交工具这种非黑即白的二元处置方式，失去了现实生活中与弱联系往来时所具有的闪转腾挪的空间。

我们与弱联系来往，通常是出于共同利益或目标。这意味着我们与他们可能是通过双方共同的朋友而认识，或是因为需要共同完成某项任务而互动。我们与他们来往，还可能是因为大家拥有共同的爱好，或在同一个运动队，或都需要寻找某些消息。

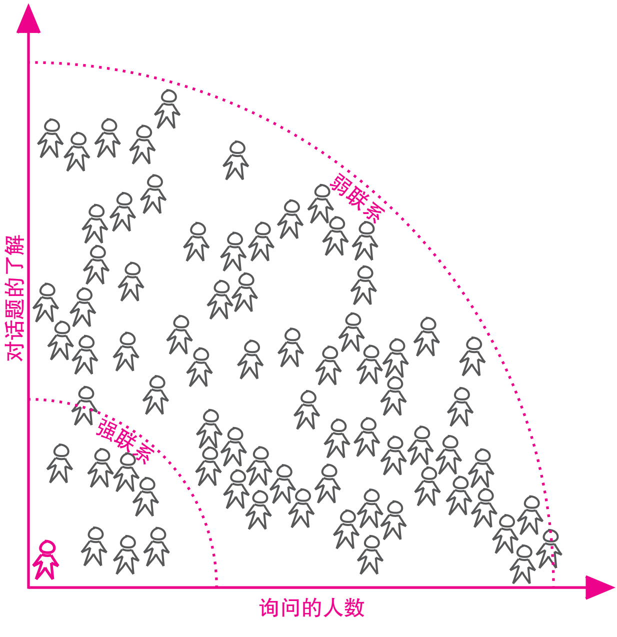
弱联系可能是消息的重要来源

社会学家马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）在其发表的关于强弱联系的重要研究论文中指出，弱联系往往是比强联系更好的消息来源。[20] 弱联系处于社交圈的外围，这就意味着相比处于社交圈中心的强联系，他们的来往对象背景更为丰富。他们通过这些人会获得更多的新信息，因而他们往往比强联系知道得更多。我们的大脑可以下意识地感知到这种规律，并指示我们从社交圈两三圈之外的人那里找寻信息，以保证自己可以掌握新的信息。我们做很多事情时都会遵循这种规律，例如找新工作或好的钢琴老师时就会从外围的弱联系圈里入手。[21]

从弱联系处获取信息不利的一点在于，我们对他们了解不多，不知道是否应该相信他们的判断。他们的可信度不如我们的强联系

高。因此，了解弱联系的基本信息，也能促进人与人之间的交流。我们需要确定弱联系确实有资格与我们谈论特定的话题，而且他们也的确值得信任。

上文可理解为促进与交往较少的人交流有助于开展商业活动。研究表明，产品在网上获得的积极评价增多一到两个月之后，其市场份额也会增加。[22]



向他人寻求信息和观点时，人们首先会询问自己的强联系，因为虽然弱联系了解更多关于该话题的信息，但人们会更为信任强联系

快速提示

策划营销内容时应认识到，尽管弱联系掌握的信息比强联系多，但人们往往更信任后者。加大人与人之间的信任极为重要。为此，可让对方知道有双方都认识的人，或者强调双方的共同利益，或者告诉对方信息的来源。

4.4　人际关系如何变化

强联系和弱联系会随着时间慢慢变化，而且这个过程通常要持续多年。我们一生都在不断结识新人，并和当中一些人的关系变得更近。由于精力有限，我们会与曾经一些关系很近的人渐渐疏远。弱联系可能转化为强联系，强联系也可能转化为弱联系。社会学家彼得·马斯登（Peter Marsden）发现，强联系的数量会随着我们年岁的增长递减，递减幅度因人而异，主要取决于人们是否接受过大学教育或是否喜欢搬迁。接受过高等教育的人拥有的强联系数量通常是没念完高中的人的两倍。[23]

斯宾塞和帕尔在开展有关友谊的调查时发现，有些人会一直维持与在生命某一阶段结识的朋友的友情，而与新认识的人仅保持熟人关系；有些人则会在生命的不同阶段不断结交新人，朋友换了一茬又一茬。另外有人会不断累积朋友，在其生命的每一阶段，都有

新朋友加入，但与老朋友也会继续保持往来。[1]

快速提示

无论是在社交网络应用程序还是消费者营销数据库中，我们都需要及时更新名单。我们应了解人们是否还会向过去那些人求助，清楚他们信赖的对象是否已经改变。

4.5　小结

我们与每个人的关系都是唯一的，而且这些关系会深刻影响我们在他人面前的行为。

认识每一段独特关系的最好方式之一，就是将它们归为强联系和弱联系。强联系为与自己关系最亲近的人，弱联系则指自己了解不多的人。

众多研究发现，大多数人的强联系人数少于 10 个，很多人则不到 5 个。通常，我们信任的人较少。我们的大多数交流都是同强联系展开的。由于我们的大部分注意力都集中在强联系上，因此我们受这些人的影响最为深重也就不足为奇。

弱联系为我们的熟人，与我们的交流较少。与强联系相比，弱联系交往的人背景更为丰富，因而他们是更好的消息来源。弱联系

可传播更多的新信息，他们所知道的通常要比强联系多。

4.6　延伸阅读

1. 参阅 Liz Spencer 和 Ray Pahl 所著的 *Rethinking Friendships: Hidden Solidarities Today*（普林斯顿大学出版社，2006）一书。

2. 在 *Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today's Smartest Businesses Grow Themselves*（Hyperion，2009）一书中，Adam Penenberg 对一些调查研究进行了回顾。这些研究中，包括一项澳大利亚人展开的为期 10 年的研究，指出了深厚的友谊与保持健康之间的关系。

3. 在 *Connected*（Little, Brown，2009）一书中，Nicholas Christakis 和 James Fowler 讲述了他们对 3000 名美国人展开的一项调查。

4. 参考南加州大学数字未来中心（digitalcenter.org）于 2002 年至 2007 年展开的调查。

5. 参阅惠普实验室的研究人员于 2009 年发表的研究论文：“Social networks that matter: Twitter under the microscope”。

6. 参阅 Stefana Broadbent 于 usagewatch.org 上发表的文章：“The small size of our communication network”。

7. 该数据来自人种志学者 Stefana Broadbent 在 2009 年的 TED 大会上所作的专题发言，登录 YouTube 可观看该发言的视频。Broadbent 做了大量关于人们如何相互沟通的研究，欲了解详细内容，请登录 usagewatch.org。

8. 参阅皮尤研究中心（Pew Research Center）于 2006 年发表的报告：“The strength of internet ties”。

9. 数据选自 Facebook 内部统计分析。

10. 参阅 *Connected*（见第 3 条）一书中对 Facebook 照片标签的研究。

11. 多项调查都表明，Facebook 上几乎所有的好友都是用户先在现实生活中认识的。欲了解相关内容，请参阅曼彻斯特商学院研究人员于 2009 年发表的研究论文：“The problem of conflicting social spheres”。

12. 在 *Connected*（见第 3 条）一书中，Nicholas Christakis 和 James Fowler 描述了最好的朋友之间如何发挥最大影响力、社交圈内三圈之外的影响力如何产生，以及超二元传播的概念是什么。

13. 参阅 Andy Sernovitz 在 *Word of Mouth Marketing*（Kaplan，2009 年）一书中所引用的研究。

14. 参阅 Paul Lazarsfeld 于 20 世纪四五十年代所做的研究，特别是 *The People's Choice*（美国哥伦比亚大学，1944 年）和 *Voting: A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*（芝加哥大学出版社，1954）两本书。

15. 登录 Jeremiah Owyang 的博客 web-strategist.com，参阅其于 2008 年发布的帖子：“Who do people trust?”。

16. 2008 年度埃德尔曼信任度调查（Edelman Trust Barometer）。

17. pollara.ca 网站未提供调查研究的访问路径。了解更多关于该研究的内容，可阅读 Read Write Web 上的文章：“Study: There is no

tipping point, blog readers are skeptical”。

18. 参阅 Michael Trusov、Randolph Bucklin 和 Koen Pauwels 于 2009 年发表的研究论文：“Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site”。

19. 参阅 Peter Marsden 于 1987 年在《美国社会学评论》上发表的文章：“Core discussion networks of Americans”。

20. 参阅 Mark Granovetter 于 1973 年发表的完整的研究论文：“The strength of weak ties”。

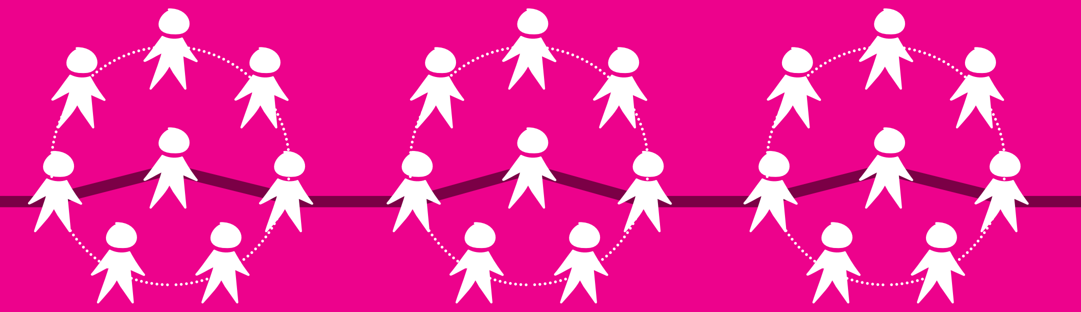
21. Granovetter（见第 20 条）研究了人们找新工作的方式；Christakis 和 Fowler（见第 12 条）就人们如何寻找一名新的钢琴老师展开了研究。

22. 参阅 Charlene Li 和 Josh Bernoff 在 *Groundswell*（哈佛商学院出版社，2008）一书中对这项调查研究的描述。

23. 参阅 Peter Marsden 于 1987 年发表的完整的研究论文：“Core discussion networks of Americans”。

第5章

有影响力的人：破灭的神话



5.1　来往的人多并不代表影响力大

影响力的大小难以衡量

过去十年间，市场营销人员总是在寻找对信息传播有巨大影响力的人，这些人也就是人们常说的“有影响力的人”。这种说法主要受马尔科姆·格拉德韦尔所著的畅销书《引爆点》影响。书中，他提出了“个别人物法则”。该法则指出，社会中存在为数不多的有巨大影响力的人，如果你能联系并影响他们，那么就可借助他们影响数百、数千甚至数百万的人。格拉德韦尔把“有影响力的人”的特征总结为人脉广、说服力强并在其领域深受信任。[1]

前文提到，过分关注“有影响力的人”主要是由于我们希望世界运行的方式与其实际运行方式并不一致。口头传播网络（包括所有的人、所有的交互和所有的沟通渠道）非常复杂，因此通常无法观测。而且，即便我们试图了解口头传播网络，也只能看到被传播的消息，看不到没有传播的部分。这种复杂性导致我们把巧合和相关性混同为因果关系。[2, 3] 回顾一件已经发生了的事情，我们只会看到最明显的参与者，认为他们对整个事件的影响最大。[4] 格拉德韦尔提出的“个别人物法则”的问题恰恰就在于此。我们总是容易把事情的顺利完成归功于那些有影响力的人，却没有认真去了解事情所处的复杂网络。

交际广的人并不一定影响力大

多数研究表明，一个人交际范围的大小和其影响力大小没有必然的联系。即使有影响力的人的确存在，并且在某些特定的情况下，这些人确实可以深刻地影响很多人，但发掘出他们需要付出很大的代价，远不如使用其他现有营销策略来得值当。

针对推特网的研究表明，观点的大规模传播非常罕见。一项研究对推特网上的 7400 万条信息进行了分析。当中，只有几十条信息被转发上千次，两条信息被转发上万次。实际上，98% 的推特信息都没有得到一次转发。[5] 另外，推特用户中好友最多的人，信息被好友转发和提到的次数不一定最多。[6]

对于观点的传播，社交圈的结构远比单个人的因素重要。邓肯·沃茨对斯坦利·米尔格拉姆的六度分割理论重新进行了研究。他研究的对象更多，包括来自 166 个国家的 60 000 人。他发现，在信息传播过程中不存在“有影响力的人”。人们不会把信息传递给自己认为的交际广泛的人，而是会传递给与该消息有契合点或是会将信息继续传播下去的人。

寻找影响力大的人是一种有风险的策略

尽管有些人确实比其他人更具影响力，但这类人的数量远比我们想象的少，并且寻找他们十分艰难且花费巨大。那些名号最响、曝光率最高的人并不一定具有很大的影响力。尽管交际广泛的人比

普通人更有可能带动信息的传播，但能否成功带动往往存在很大变数，因而寻找他们是一种有风险、不可靠的策略。[5，7]

我们已经知道，每个人与他人的联系都是唯一的。所以，要想让信息在人群中传播，就需要说服普通人将这些信息传递下去。从这个意义上讲，每个人都具有影响力。我们都在不同程度地影响着他人。在特定的话题上，每个人都会被认为是有见识的人。

快速提示

企业开展营销活动时，应该寻找对营销内容感兴趣的普通人，而非所谓具有巨大影响力的人。将目标锁定在大量（如数千人）普通人身上，要比寻找少数影响力很大的个人更利于观点的传播。这些普通人不会以个体的形式出现，你无需记住他们的名字，但应了解他们是否具有一种适合的特质，即他们是否对你要说的感兴趣。利用大量具有这种特质的人来带动一些小规模信息流的传播，可以避免一些不可预期因素的影响，并且总能产生积极的效果。

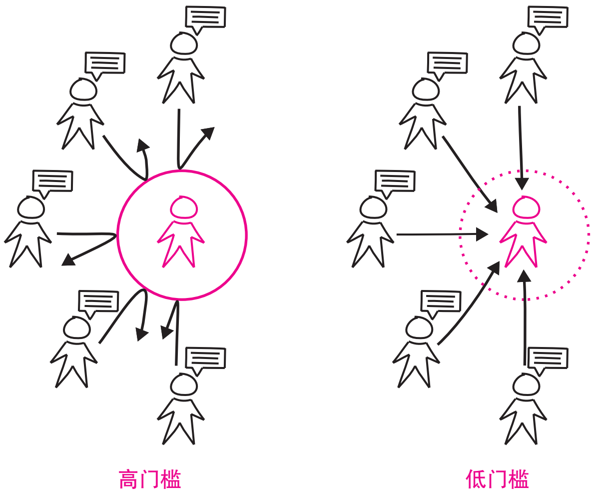
5.2　人会被影响，所以思想得以传播

思想通常在人们的接受门槛较低时得到传播

思想的传播涉及两方，即传播者和接受者。我们常常会忽略接

受思想的一方，不去考虑他们是否容易受到影响。研究人员将这一点称为人们的“接受门槛”。不同的人对新思想的接受门槛不尽相同，同一个人对不同思想的接受门槛也不一样。比如，某个人在某个话题上容易受到影响，但在另一个话题上就很难被影响。

我们的接受门槛会受过去经历的影响，比如关于某种品牌愉快或不愉快的经历，也会受我们是否具有规避风险的性格或根深蒂固的习惯的影响。[8] 如果很多我们信赖的人（如朋友、家人或邻居）接受了某些事物，我们对这些事物的接受门槛就会降低。我们常把某一思想的传播归功于曝光率高、交际范围广的人，认为他们具有很大的影响力，但实际上该思想的传播是因为很多人对它的接受门槛较低而已。



对新思想的接受门槛较低的人要容易影响得多

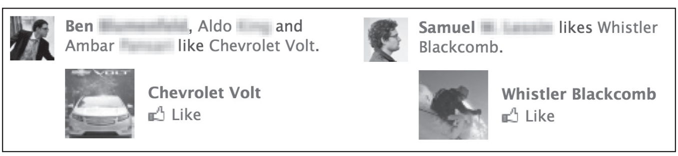
思想的广泛传播需要依靠相互联系、易被影响的人群

邓肯·沃茨开展的多项研究发现，一种思想得以传播的关键因素并不是具备有影响力的人，而是存在相互联系且易被影响的不同人群。[5] 如果没有这样的人群，那么即便是最具影响力的人，也无法使思想广泛传播。这就是说，了解思想传播所需要的社交圈结构比了解具有较大影响力的个人更为重要。

快速提示

策划营销内容时，需要考虑接受门槛高低不同的人对营销内容的接受情况。不同的人看待营销内容的方式不尽相同。最好针对接收门槛高或低的一方优化营销内容，切莫试图说服双方都接受。

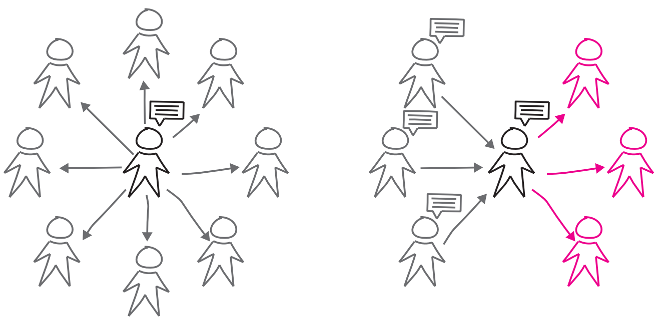
考虑如何降低人们的接受门槛。一个简单易行的方法就是通过他们的好友将你的产品或品牌介绍给他们。Facebook 上的“赞助内容”(Sponsored Stories) 就是根据这个方法推出的。另外，还可让同一个圈子内的多个人反复提及信息，以使信息得到强化。



5.3　核心人物如何传播思想

两种核心人物

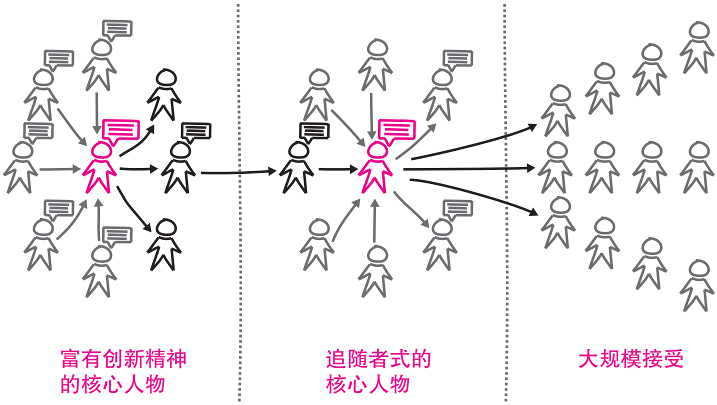
人们在谈到“有影响力的人”时，通常是指核心人物。核心人物为交际十分广泛的人。我们往往会将核心人物看成一种单向信息传播渠道：收到来源可靠的信息，然后告知所有认识的人。但实际上，核心人物为双向信息传播渠道，他们不但有许多信息输出链接，还有众多信息输入链接。[6，9，10]



我们对核心人物的传统看法（左图）及应该如何看待他们（右图）

核心人物分为两类。研究表明，新思想（包括新产品和品牌）的广泛接纳离不开这两类人。富有创新精神的核心人物交际广泛，对新思想的接收门槛低。在接触了几次新思想后，他们就会选择接受。追随者式的核心人物占大多数，他们交际广泛但不易接受新思想，而且往往要在多次接触后才可能接受。富有创新精神的核心人

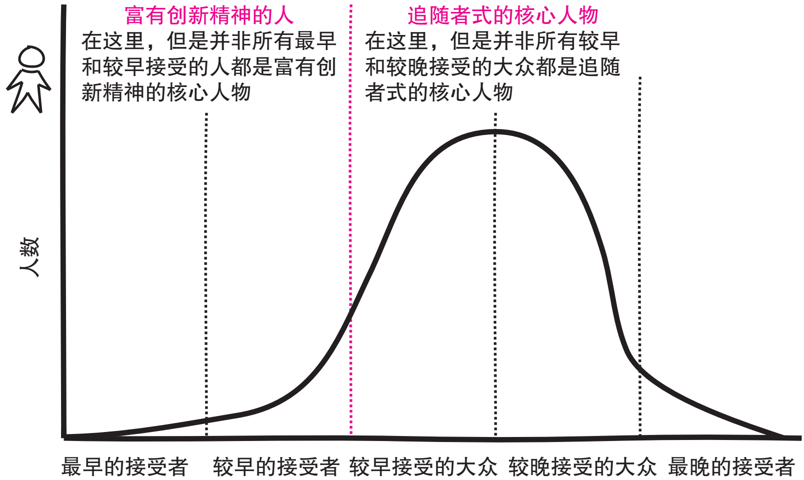
物可开启新思想的传播，追随者式的核心人物则对确保思想被广泛接受起着更为重要的作用。富有创新精神的核心人物决定信息被接受的速度，追随者式的核心人物则主导接受人群的数量。许多市场营销人员只是关注富有创新精神的核心人物。



思想的传播需要从富有创新精神的核心人物开始，但一定要经过追随者式的核心人物（通常他们接受思想要晚得多）才能被大众广泛接受

较早接受的人被误认为更具影响力

较早接受产品的人不一定比较晚接受的人更具影响力。追随者式的核心人物通常就属于接受较晚的人。他们之所以选择接受，仅因为周围不断有认识的人在接受。众多调查研究表明，对于高质量的产品，即使没有核心人物推荐，也终将会被大众所接受。核心人物只能加快产品被接受的进程，但并不能决定产品能否被接受。[11]



在《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）[12]一书中，杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）讲述了要想在大众市场成功营销，产品被接受的过程应如何实现从较早接受者到较早接受大众的跨越。因而，营销的成功离不开追随者式的核心人物

在一些行业中，加快产品被接受的进程十分关键，核心人物也因而变得至关重要。比如，电影要想赢利，需要在上映首周就获得高票房。

大众媒体并非直接影响大众

在我们看来，信息的传播是单向的，即先从大众媒体到核心人物，再由核心人物到普通大众。这正是市场营销人员期望的模式，因为它能使营销变得简单。市场营销人员往往会精心设计营销的内容，让它们通过大众媒体来传播。然而，社交网络并不遵循这种线

性传播模式。前文已经提到，核心人物为双向传播渠道，而且人们的社交圈由诸多小型、彼此联系的小圈子构成。

由于每个人对其社交圈中的其他人都有所关注，因此很难让单独的某个个人产生巨大的影响。但这并非没有可能，前提是：在小型的社交圈内，这个人的确比其他人更具影响力，而且该社交圈与其他许多同样拥有具有较大影响力的个人的小型社交圈相互联系。[8]

我们知道，交际广的人并不一定能带动思想的传播。总体来说，思想的大规模传播本身就十分罕见，即便出现，带动者也通常是普通人，而非某个具有“有影响力的人”特质的人。如果某种思想由“有影响力的人”传播，其传播的范围会更广，但这种情况极少发生。

快速提示

要能够识别并锁定富有创新精神的人和追随者式的核心人物，因为二者在营销活动中都必不可少。针对这两类核心人物，策划不同的营销策略，并对信息输出和输入的联系人进行量化监测。

判定一个人是否为核心人物。研究人员在分析了韩国大型社交网站赛我网（Cyworld）后指出，在人际网络中，核心人物的交际圈比普通人向里和向外各多出至少三层。

考虑如何找出有影响力的人。首先，可从他们的兴趣和购买产品的品牌着手，因为这两点有助于你了解他们对你的产品或品牌接受门槛的高低。接下来，考量他们与他人往来的频率。频率越高，表明他们能接触到的群

体越丰富。最后，关注与他们来往的人数以及这些人所偏爱的品牌。如今，多数社交网络都可使市场营销人员根据人们的兴趣及喜欢的品牌来开展广告宣传。

5.4　小结

我们通常认为信息先从大众媒体传递到核心人物，再由核心人物传递至普通大众。但是，社交网络并不遵循这种线性传播模式。核心人物同时拥有众多输入和输出链接。富有创新精神的核心人物决定了新思想的传播进程，追随者式的核心人物则在确保观点被大众接受方面发挥着更为重要的作用。社交圈由诸多相互联系的小圈子构成。获得广泛传播的思想，其传播的起点往往是普通人，而非有巨大影响力的个人。如果思想的传播可由“有影响力的人”发起，往往会传播得更广，但这种情况极少发生。

不同的人对新思想的接受门槛不尽相同，同一个人对不同思想的接受门槛也不一样。一种思想得以传播的关键因素并不是具备有影响力的人，而是存在相互联系且易被影响的不同人群。如果没有这样的群体，即便是最有影响力的人，也无法使思想得到广泛传播。这就是说，了解传播思想需要的社交圈结构比了解个人是否有很大影响力更为重要。

5.5 延伸阅读

1. 维基百科对 Malcolm Gladwell 的著作 *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*（Back Bay Books，2002）进行了很好的总结，并给出了该书的主要观点以及对这些观点的质疑。

2. 参阅 Sinan Aral、Lev Muchnik 和 Arun Sundararajan 于 2009 年发表的论文："Distinguishing influence-based contagion from homophily-driven diffusion in dynamic networks"。

3. 参阅 Charles Manski 于 1993 年发表的研究论文："Identification of endogenous social effects: The reflection problem"。

4. 参阅社会学家 Rakesh Khurana 的作品，可先阅读他的 *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*（普林斯顿大学出版社，2002）一书。

5. 参阅雅虎研究院和密歇根大学的研究人员于 2011 年发表的研究论文："Everyone's an influencer: Quantifying influence on Twitter"。

6. 参阅德国、英国和巴西的研究人员于 2010 年发表的研究论文："Measuring user influence in Twitter: The million follower fallacy"。

7. 欲详细了解思想的传播方式，可参阅 Duncan Watts 所著的 *Everything is Obvious: Once You Know the Answer*（Crown Business，2011）一书。

8. 在 *Six Degrees*（Norton，2003）一书中，Duncan Watts 就思想接受门槛的高低进行了研究。

9. 参阅韩国科学技术院（KAIST）的研究人员于 2010 年发表的

研究论文："What is Twitter, a social network or a news media?"。

10. 参阅新加坡管理大学和宾夕法尼亚州立大学的研究人员于2010年发表的研究论文："TwitterRank: Finding topic-sensitive influential twitters"。

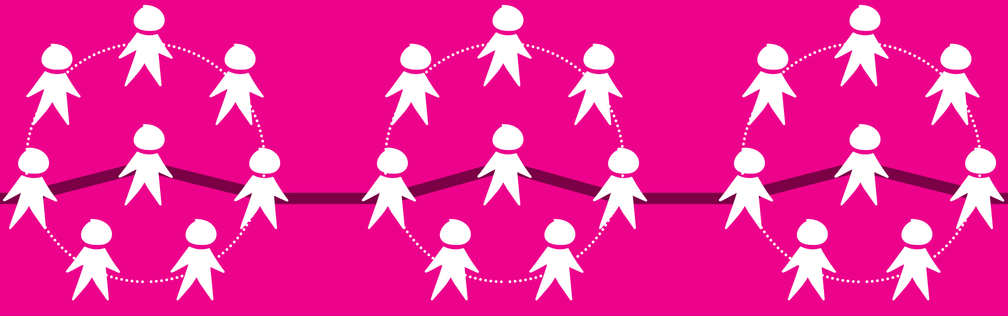
11. 参阅来自以色列特拉维夫大学的Barak Libai关于口碑营销的研究成果。可先阅读其于2001年发表的研究论文："Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth"。

12. Geoffrey Moore的*Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*（Harper，1991）一书对企业家的营销方式产生了重大影响。

13. 参阅Raghuram Iyengar、Sangman Han和Sunil Gupta于2009年发表的研究论文："Do friends influence purchases in a social network"。

第6章

我们被周围的事物所影响



6.1 社会认同

我们会模仿他人的行为，尤其是跟我们相像的人

当人们不知道该如何行动或感知时，就会观察周围的人。这种现象叫做社会认同（social proof）。研究表明，当我们观察他人的时候，我们的大脑会模仿其所感知到的事物。[1]

并非所有的社会认同都是有意识地进行的。研究显示，我们也会无意识地受到他人行为的影响。我们常常根据周围人的所作所为来改变自己的行为，但却没有意识到我们其实是在被他们影响。例如，如果与胃口好的人相邻而坐，人们能吃得更多；如果独自用餐，则会比与他人一起用餐时吃得少。一个人若同另一个人用餐，会比其独自在家用餐时多吃 35%；若与另外三个人一起用餐，会多吃 75%。[2] 如果你的朋友快乐，你快乐的可能性也更大。如果他们抽烟，你就更有可能跟着抽烟。如果他们总觉得孤单，你就更有可能感到寂寞。如果某位学生的室友学习勤奋，那么他也会更为用功。[3] 如果某个人身边的人都有电脑，那么他买电脑的可能性就会更大。[4] 人们会根据周围人开的车来决定自己买什么车，而不会去在乎这些人的特质。[5]

社会认同可以展现出人们所偏向的行为或得体的行为，但也可能传达出错误的信号。例如，若传达出人们乱扔垃圾这样一个信息，这等于告诉人们别人在乱扔垃圾，而不是敦促他们不要乱扔，这进

而表示乱扔垃圾是一种可接受的行为。[6]假设我们拥有一辆引以为傲的车，但如果邻居并不精心呵护他们的车，那么我们也可能会降低对自己车辆的要求。

尽管我们被周围形形色色的人所影响，但主要影响我们的还是我们认为跟自己比较相像的人。如果这些人与自己年龄相仿，种族、出身和能力相近，那么这种影响会更大。

我们会受他人所做过的事的影响

不知道该怎么做且无法直接观察他人行为的时候，我们常常会受他人做过的事情的影响。针对亚马逊网站的调查发现，人们不会对物品进行客观的评论和评价，而是倾向于给出他人已给过的评价。[8]如果某一物品获得的平均评价较高，就不太可能会有人只对其给出一星的评价。即便是原本想给一颗星的人，也会在看到他人的评价后改变主意。

通过研究，邓肯·沃茨发现，与音乐本身是否高品质相比，了解大家听什么样的音乐可带来更大的影响。人们听音乐时，往往会选择听别人听过的。[9]

> 音乐室（Music Lab）实验告诉我们，当一个人受他人的行为影响时，同类圈子的人的行为也会表现得非常不一样。
>
> ——邓肯·沃茨

我们会受社会的影响

我们出生的环境并非中性的，它有着特定的文化、一整套的习惯常规、态度以及信仰，这些都会影响我们的行为。通过观察周围人的行为以及他们对我们行为的反应，我们学到了这些不成文的规则。比如，东方文化强调人际关系和集体观念，而西方文化则看重个性发展。假设你向成长于东方文化环境的人和生长在西方文化环境中的人展示同一张风景照，前者讲述得更多的是照片的整体景色，而后者则会更多地谈论其中的具体事物。我们从小就开始潜移默化自己文化的规则，并表现出与之相符的举止。我们遵纪守法，即便是在凌晨 4 点且周围没有人的情况下，看到红灯也照样会停车，因为我们知道这样做是对的。[10]

文化是一个涌现性[①]的系统（emergent system）。文化的形成来自许多人对他人行为所给出的反应和表现。基于已有的经历，我们会在不经意间懂得，对于自己所处的文化，什么样的行为才是得体的。

我们会受社会规范的影响

社会规范是某种文化中被广泛接受的行为。比如，网球比赛结

① 所谓涌现性，通常是指多个要素组成系统后，出现了系统组成前单个要素所不具有的性质。该性质并不存在于任何单个要素中，而是系统在由低层次构成高层次时才表现出来，所以人们形象地称其为“涌现”。——译者注

束后，选手要与对方握手；走进电梯后，应面朝电梯门。没有握手或背朝电梯门都违反了社会规范，会令他人感觉不舒服。[11] 我们尽可能地遵守自己所处文化中的社会规范，并会对他人违反社会规范的行为表示反对。

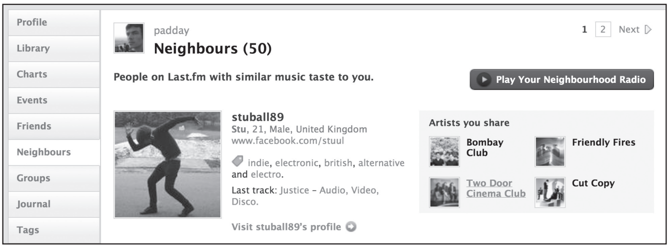
不同圈子之间可能存在差异较大的社会规范，即便属于同一文化系统的圈子也是如此。圈子内部的社会规范是通过谈话形成的。我们谈论别人的言行举止，并表示认同或反对。圈子中的人会倾听并学习以后应该怎么做。人们在闲谈中确立社会规范，又进一步在闲谈中对这些社会规范加以强调。

快速提示

展现他人的行为是影响人的有效方法。行为的改变先于态度的改变。Facebook 的开放图谱（Open Graph）展示了他人的活动，并为人们展开相同的活动提供了工具。



若无法突出人们的朋友的行为，则突出与他们相像的人的行为，然后明确指出为什么这些人跟他们相像。下图为一个取自 Last.fm 的示例，当中拥有“好友”（Friends）和“邻居”（Neighbors）标签，还可展示这些人以前做过的事情。



展示在一个特定文化背景下哪些行为得体，鼓励人们通过与朋友交流来强化这些社会规范。

6.2　圈子内部的影响

我们被圈子内的人影响

我们常常为了符合自己圈子的期望、想法和行为而改变我们自身的行为。这样的圈子可包括我们的家人、朋友、同事或运动伙伴。[7] 这一影响通常在不知不觉中产生。

在 170 毫秒内，人们就能区分出自己圈子的成员与其他圈子的

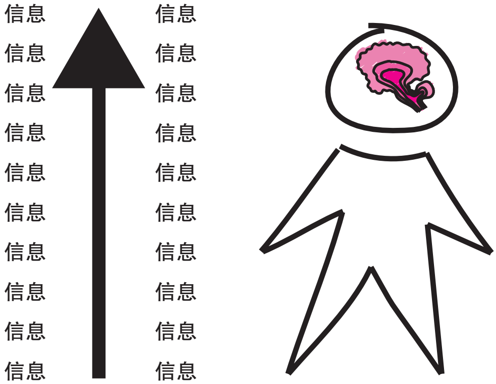
成员。我们的圈子决定了我们是谁，我们也常常会主动维护圈子内部恪守的社会规范。我们根据自己所在圈子内部与外部的人来构建社交圈。对这一构建的思考大多是在潜意识层面进行的，而且由于对圈子外部的人了解不多，我们通常会对他们持有偏见。

我们越来越多地请求别人帮助我们做决定

当不确定手头的事该怎么做时，我们会请求他人帮助做出决定。由于知道自己掌握的信息和拥有的记忆力有限，我们需要依赖圈子内了解更多信息的人。求助于他人的次数多了，习惯成自然了，我们甚至会在问题的答案显而易见时，也选择找人参谋。[13]

当面临的选择不断增多时，做决定就会变得愈加困难。网络的发展意味着我们能够掌握的信息正飞速增多。如果把维基百科的内容全部打印出来，需要用掉200多万页纸，一个人终其一生也无法将其读完。

当今世界，信息飞速增加，但我们的记忆力却未提高，因此做决定就变得更加困难。信息增加，记忆力受限，决定了我们请求他人帮我们做决定的次数将越来越多。



自网络问世以来，我们能掌握的信息量激增，但我们记忆力却是历经数百万年才形成的，在我们有生之年它不会有明显提高

圈子内并非人人平等

我们同生活中与自己有来往的人的关系独一无二，并且和当中一些人走得较近。即便在一个各自关系密切的圈子内部，也会有主流之外的小群体的声音。在不同的话题上，我们会信任不同的朋友。有时，即便与我们关系最近的朋友对某一话题了解不是最多，我们也会相信他们的看法。

做决定的过程中，我们越来越多地依赖自己社交圈内的人，而不会求助陌生人或公认的专家。另外，我们总会本能地求助于同一个对象：感情上同我们最为亲近的人。

圈子做出的决定优于个人

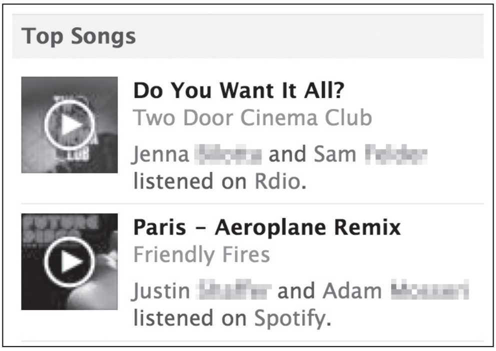
条件合适的情况下，圈子做出的决定往往优于个人。詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki）总结了圈子做出正确决定所需的四项条件：[14]

- ❑ 成员需做出独立且不受其他成员影响的判断。
- ❑ 圈子内部的观点应多种多样，即便这些观点仅仅是对事实的不同解释。
- ❑ 圈子成员应能利用局部知识或专业知识。
- ❑ 所有成员的意见都应能得到考量。

巴哈德·巴赫拉米（Bahador Bahrami）开展的一项研究表明，只要圈子成员就各自的观察进行讨论，并且在意见相左时说出自己的把握有多大，那么圈子的表现便会胜过个人。[15] 有时，一组非专家预测起某些专业领域（如股市行情）的结果来，要比单个的专家更准确。

快速提示

社交网络面临的下一项重大挑战是了解人们在哪些方面信任哪些人。如今，我们可以了解自己社交圈内的人的活动，但对这些人我们是区别相待的。比如下例，在詹娜（Jenna）和萨姆（Sam）两人中，我可能更相信萨姆的音乐品位；而对于亚当（Adam）与贾斯汀（Justin），亚当的音乐品位更值得信赖。



记住，人们不会信任那些专门提供建议的人的观点。他们所信任的是自己最亲近的朋友和家人，而策划营销内容正是要围绕这些关系进行。

6.3 扩大的社交圈的影响

社交圈决定了信息和影响的传播方式

很难想象社交圈的具体模样是什么，但它确实影响着我们生活的方方面面：我们去见谁，去哪些地方，做什么事情，购买什么物品。

我们熟悉自己的家人和朋友，认识一些他们的朋友，但不知道所有与他们来往的人，也不知道这些人当中谁与谁相识。在 10 人的群体中，大约存在 50 组可能的人际关系。在 100 人的群体中，则约

有 5000 组可能的人际关系。在我们认识的人当中，我们决定跟谁见面、向谁传递信息或以何种方式与谁交往，都是基于我们之前跟他们可达数千次的来往做出的。

我们只被交际圈三层之内的人所影响

第 3 章简单介绍了“三度影响”法则。尼古拉斯·克里斯塔基斯（Nicholas Christakis）和詹姆斯·福勒（James Fowler）研究了 20 多年来收集的 5000 人的数据，他们发现，人们往往不认识自己的朋友的朋友的朋友，却会在行为与决策上受到这些人很大的影响。[3] 你朋友的朋友的朋友做了什么事情，会影响到你朋友的朋友，进而影响你的朋友，最后影响到你。他们发现，这样的规律体现在很多行为上，如减肥和戒烟。值得注意的是，一旦超出三层交际圈（也就是你朋友的朋友的朋友）的范围，这种影响就会几乎完全消失。这个结论可对信息的传播方式产生深远影响。

快速提示

尽管社交网络非常复杂，但存在一些普遍模式可供设计人员学习。由于网络正围绕人重新构建，而了解人极为不易，因此我们需将这些模式潜移默化，将其用于所有商业决策。

在策划营销活动时，应将营销内容的重点置于那些容易在朋友间、朋友的朋友间传播的部分，不能指望刚接触某些信息的人把这些信息传播给交际圈三层之外的人。

6.4　专家如何施加影响

我们信任的专家通常是我们认识的人

做决定时，我们经常求助于在自己看来是某个领域专家的人。我们相信医生能为我们提供可靠的治疗方案，也相信汽修工人可以给出有关我们车辆的建议。但即使是在这样的情况下，我们与专家关系的远近也会产生影响。Forrester 的研究发现，比起世界知名的癌症治疗中心，癌症患者更相信自己已认识多年的当地医生。[16]

我们会高估专家的意见

为验证新闻界与政界专家意见的准确性，心理学家菲利普·泰特劳克（Philip Tetlock）曾开展了多项研究。他分析了来自这两个领域的专家的 82 000 多条预测，发现新闻界专家的预测不如随意预测准确。政界的情况也基本如此，该领域的专家给出的预测只比随意预测稍准一点，但比不上基本的统计方式得出的预测。实际上，专家在预测自己专业领域之外的事时，表现要稍好一些，但 80% 的预测都不正确。有关金融业的研究也表明，只有 20% 的投资银行家在预测股市行情方面称得上是高手。[17]

我们高估了自己的所知

有时，我们把自己当做专家，即便我们知道的其实没有想象中

那么多。罗素（Russo）和休梅克（Schoemaker）开展了一项研究，对广告行业的经理就该行业进行了提问。被问到的经理认为自己回答问题的正确率为 90%，而实际上却只答对了 61% 的问题。罗素和休梅克又向 2000 个广告业之外的人提问，结果发现 99% 的人高估了自己的正确率。[18] 颇为讽刺的是，这种过分自信竟源自信息掌握过多。信息掌握过多，导致我们无法分清轻重缓急。对于一些巧合性的数据，我们会牵强地分析出它们的相关性。我们还会利用自己所知的信息，来使我们的回答看上去更合理。实际上，许多调查研究显示，陌生人在预测我们的行为时并不比我们自己逊色。[19]

快速提示

思考如何在你的营销活动中利用“专家”。值得信赖的专家不一定是某领域内最优秀的，但却是与我们关系最近且可以相信的人。

由于我们会高估专家的建议，所以在市场营销活动中，对专家的利用可能会导致言过其实和无法兑现承诺，进而损害品牌的长远信誉。

6.5　小结

我们的文化由一整套指导我们行为的风俗习惯、态度与信仰构成。通过观察周围人的行为以及他们对我们行为的反应，可以学到这些不成文的规则。文化的一个方面就是与之关联的社会规范。我

们努力遵守自己所属文化内的社会规范。

人们不知道该怎么做时，会观察周围人的行为，并展现出与之一致的行为。与我们属于一个圈子的人以及跟自己相像的人对我们的影响最大。我们常常为了符合自己圈子的期望、想法和行为而改变自己的行为。

我们会高估专家的建议。随机找出的人通常能比专家表现得更好。

6.6　延伸阅读

1. 相关介绍和更多资料，请登录维基百科，参阅“Mirror Neuron”一文。

2. 参阅 Richard Thaler 和 Cass Sunstein 所著的 *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*（耶鲁大学出版社，2008）一书。

3. 在 *Connected*（Little，Brown，2009）一书中，Nicholas Christakis 和 James Fowler 阐述了人们如何被社会认同所影响。

4. 参阅 Austan Goolsbee 和 Peter Klenow 于 2002 年发表的研究论文：“Evidence on learning and network externalities in the diffusion of home computers”。

5. 参阅 Sha Yang 和 Greg Allenby 于 2003 年发表的研究论文：“Modeling interdependent consumer preferences”。

6. 该实例来自 Robert Cialdini。更多有关社会认同的例子，参阅 Cialdini 和 Goldstein 于 2007 年发表的研究论文：“Using social norms as a lever of social influence”。

7. 参阅 B. J. Fogg 所著的 *Persuasive Technology*（Morgan Kaufmann，2003）一书对相似性原则的叙述。

8. 参阅 Patty Sakunkoo 和 Nathan Sakunkoo 于 2009 年发表的研究论文：“Analysis of social influence in online book reviews”。

9. 参阅 Duncan Watts 和 Matthew Salganik 分别于 2006 年、2008 年和 2009 年发表的论文：“Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market”、“Leading the herd astray: An experimental study of self-fuifilling prophecies in an artificial cultural market”与“Web-based experiments for the study of collective social dynamics in cultural markets”。

10. 该实例选自 Dan Ariely 所著的 *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*（Harper Perennial，2008）一书。

11. 获取更多信息，参阅维基百科上关于社会规范（Social Norms）的文章。

12. 参阅 Kyle Ratner 和 David Amodio 于 2010 年的海报展示：“N170 responses to faces predict implicit ingroup favoritism”。

13. 参阅 Herbert Simon 的著作以及维基百科上的“Bounded Rationality”一文。

14. 参阅 James Surowiecki 所著 *The Wisdom of Crowds*（Anchor，2005）一书。

15. 参阅 Bahador Bahrami 等人于2010年发表的研究论文："Optimally interacting minds"。

16. 来自于美国国立综合癌症研究网络（NCCN）的癌症患者群体的有关数据，在 Charlene Li 和 Josh Bernoff 所著的 *Groundswell*（哈佛商学院出版社，2008）一书中有所描述。

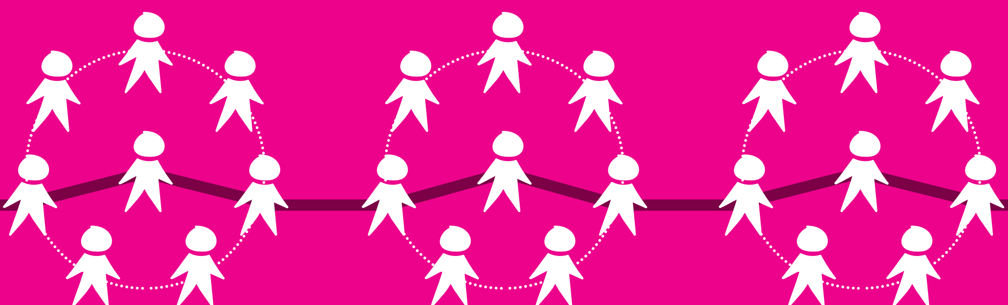
17. 参阅 Philip Tetlock 所著的 *Expert Political Judgment: How Good Is It? How can we know?*（普林斯顿大学出版社，2006）一书。

18. 参阅 Russo 和 Schoemaker 所著的 *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*（Crown Business，2001）一书。

19. 参阅 Timothy Wilson 所著的 *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*（哈佛大学出版社，2004）一书。

第7章

大脑如何影响我们



7.1　我们不是理性的思考者

还原论思维方式的终结

任何人要想引起他人的兴趣与注意，都需要了解大脑的活动方式。自古希腊以来，我们就认为人类是理性的，以为在任何情况下人都会权衡利弊，都会从现实出发作出理性的选择。然而现在我们不断认识到，大脑的活动方式并非如此。

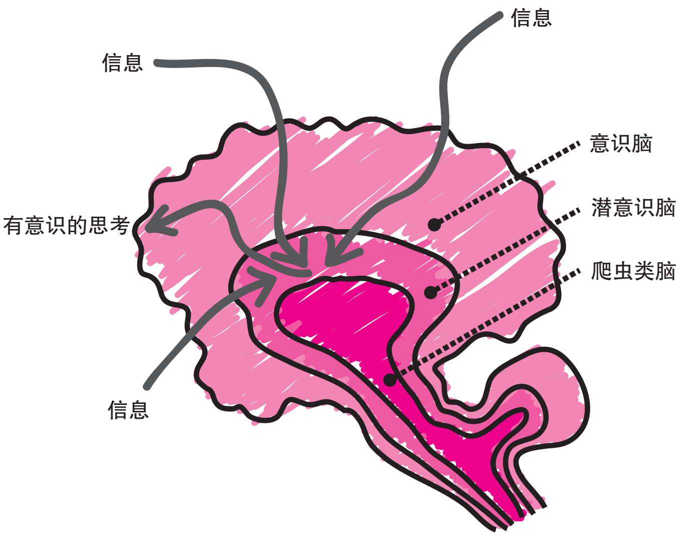
数百年来，为了解事物的运作方式，我们会把它们分解开来。之所以这么做，是因为我们认为自己是理性的、有逻辑的思考者，可通过分析复杂系统下的各个成分来了解这些系统。在许多科学领域，我们成功地将各成分分解开来，但却依然无法清楚地了解系统的整体运作方式。我们一直在对由不同成分组成的系统进行研究，尽管了解了各个成分，却依然不知道它们之间如何联系在一起。[1]社交圈是个涌现性系统。在这个系统中，我们可以看见当中的人，却看不到人与人之间的联系。社会和我们的大脑也都是涌现性系统。如果我们想要了解人与人之间如何相互影响以及人们如何做决策，就必须重点关注各部分之间的联系，而不是各个部分本身。

我们依赖情绪脑

在所有决定中，只有一小部分依赖理性脑做出，绝大部分都是

由情绪脑做出的。面对多重选择时，我们不会认真权衡，而是采用心理捷径（很多心理捷径并不正确，甚至可能起到误导作用）。

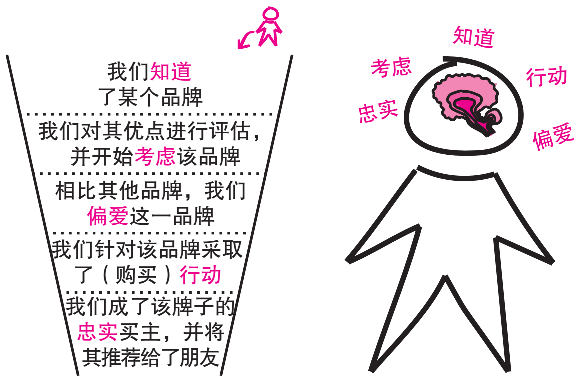
我们的意识（理性）脑的处理能力非常有限，它需要依靠潜意识（情绪）脑来指导我们的行为。每一项决定的做出，都要经过潜意识脑的多次无形分析，然后形成一种感觉传送到意识脑，意识脑继而利用这种感觉进行决策。也就是说，理性依赖于情绪。



大量信息都是经由潜意识脑分析，然后再传送到意识脑的

这种认识上的重大转变改变了我们对消费者行为的思考方式。传统的销售漏斗模型就是建立在“人能进行理性的思考，会在购买时做出理性的决定”这一观点上，现在，我们已经知道事实并非如

此。在过去的数百年间，我们高估了意识脑的能力和重要性。实际上，多数行为是由我们无法控制的潜意识脑主导的。大多数人都解释不了自己行事、决策的动机和依据，也无法预知自己将来的行为。这就给我们根据人们在调查研究中所言而推断消费者行为带来了诸多问题。



我们认为消费者行为是线性过程（如左图所示），但实际上，它是非线性的随机过程（如右图所示）。通常，我们在没有偏好时采取行动，或在有了很明显的偏好后，重新考虑如何选择

我们通过模式来体验世界

生活中，我们利用自己独特的经历和感知，来构建世界运行的模式。这些模式作为神经网络储存于我们的大脑中。由于每个人的经历并不一样，各自形成的模式也就千差万别。这些模式会对我们的行为以及决策中对不同事物的关注度产生巨大影响。

我们的大脑早已进化到了可不时审视周围环境、确保当下我们的生命不受威胁的水平（数万年前非洲大草原上的人的大脑便是如此）。正因为这样，新鲜或出人意料的事物（超出期望模式之外的事物）会吸引我们的注意。[2] 神经科学研究表明，对于意料之外的事物，我们的大脑岂止会去寻找，简直是在渴求。[3]

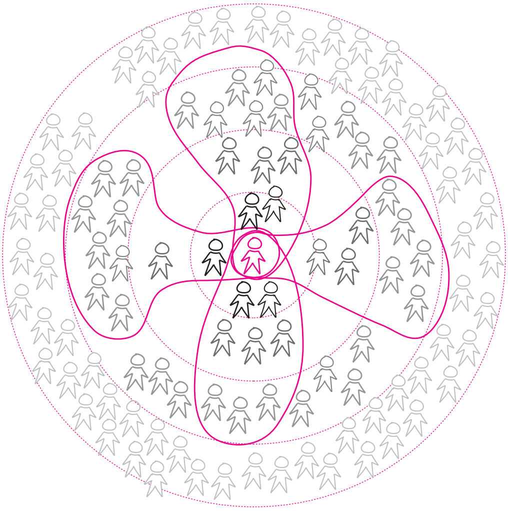
大脑感知到一些偶然的事情难以处理，会不断地探寻一些模式。看到天上的流云变幻，我们会想象它是各种东西。如果一个篮球运动员连续进球得分，我们就会认为他手风正顺，但其实没有“手风顺”这么回事。大脑探寻到某一模式后，会判断该模式是否与已经存储的模式一致。如果一致，大脑神经网络会得以深化，该模式也会更加牢固。如果不一致，大脑将重新进行调整，存储新的模式。

大脑天生就能预测，其预测能力是解决问题的基础。大脑皮层存储记忆，然后利用记忆来预测未来。随后，大脑观察实际发生的事情，衡量和记录预测和事实间的区别。在解决问题时，大脑本身不会给出答案，而是从记忆中检索解决方法。[4] 我们情绪的起伏波动并非出于本能，而是潜意识发出的信号。对于大脑做出的预测，我们基本上不会意识到。

快速提示

对于讨论营销活动的某些具体方面，传统的营销 / 销售漏斗模式非常适用。但是，有关消费者行为的讨论，该模式并不合适，因为它会引起诸

多错误的假设。相比之下，社交圈结构模型更适用于分析消费者行为，如下图所示。



虽然意料之外的事物可吸引人们的注意，但并不代表能够采用打扰式营销。意外通常为消极的体验，即使我们创造的都是积极的意外打扰。如果每个人都想要吸引他人的注意，那么所有人都不会得到关注。

7.2　大多数行为受潜意识脑支配

意识脑无法处理大量信息

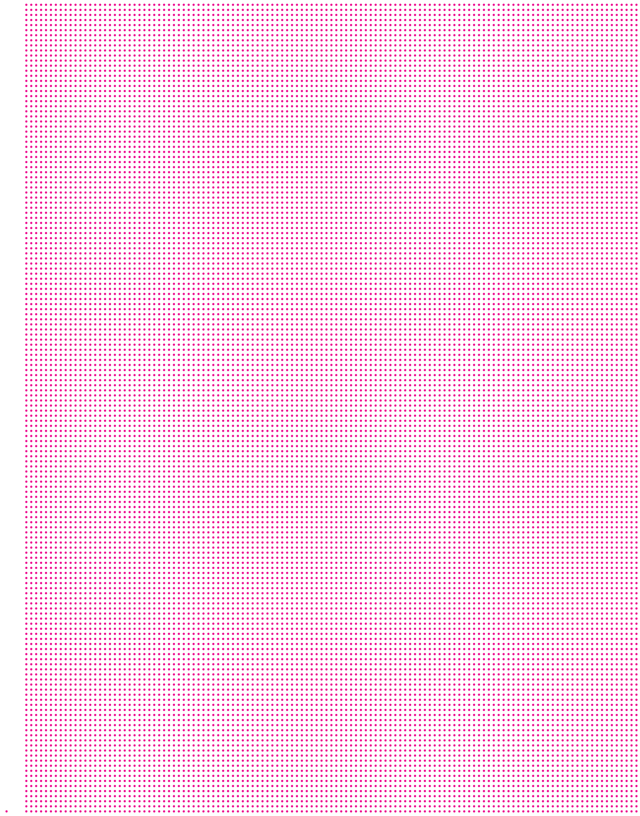
我们的大脑可分为三部分。其中，意识脑是唯一能由我们直接

控制的部分。潜意识脑由中脑和旧脑两部分组成，前者负责处理情绪以及支配绝大部分行为，后者通过保持心脏跳动和肺部呼吸来维持我们的生命。

我们生活在一个信息丰富的世界，大脑会有意识地接受信息，然后将其转化为潜意识信息。以学车为例，学习阶段你会有意识地思考每一步操作，一旦学会了开车，一切就都变得极其自然了，因为你的潜意识脑开始为你服务。这样一来，开车时，你可腾出意识脑来考虑其他事情。[5]

我们的大脑处理能力有限，当前世界的交流却超出所有人的能力范围。选择太多，信息过量，问题越来越严重。我们都深有体会，大家所能接触到的信息正飞速增多。由于意识脑处理不了全部信息，它会寻找捷径，而很多捷径会起到误导作用。

对于可以意识到的信息，我们会给予更多的关注。然而，潜意识脑的处理能力是意识脑的 20 多万倍。[5] 营销人员在决策时，必须考虑潜意识脑的作用。潜意识脑的运行主要基于经验，并从过去的经历和错误中学习。意识脑接受来自潜意识脑的内容，依赖短期记忆，而潜意识脑则依赖其强大的决策记忆系统。



左边的一个小点代表意识脑的处理能力。这样的点在右边的网格上有两万个之多。还要将此网格放大 10 倍，才可代表潜意识脑的处理能力。想象一下，潜意识脑的处理能力多么强大，而意识脑的处理能力不过是左边一个点而已

众多来自社会的影响都经由潜意识脑处理。我们观察别人的行为，并通过细微之处得知哪些行为得体，但却没有意识到自己的行为已经发生改变。营销人员不能孤立地理解社交行为。若想了解个人行为，他们需要展开消费者调查，认识人们身处的社交圈给他们

带来的影响。

绝大部分决策都由潜意识脑作出

做决定时，潜意识脑会对各种选择进行评估，然后根据评估结论产生积极或消极的感觉，并将这种感觉传送到意识脑。这解释了为什么有些事情更能吸引我们的注意。这样，潜意识脑完成了具体的分析，并建议我们该做什么——从较为复杂的购物决策（如买车）到日常琐事（如早餐麦片）。在意识脑指挥我们采取行动前，潜意识脑已经分析过了各种可能，比如：哪种麦片贵；哪种有益于身体；我们能否区分各种麦片；以前是否吃过；如果吃过，感觉怎么样；某种麦片是否上过广告；广告里是怎么宣传的，可不可信。即使想要购买的是最微不足道、最为普通的商品，我们的潜意识脑都会加以深入分析。宝洁这样的日用消费品公司在地方电视台进行广告宣传后，发现其产品于当地沃尔玛超市的销量有所增加，须知销售提升是因为广告对消费者的潜意识脑而非意识脑起到了提醒作用。

潜意识脑能感知各种模式，并远早于意识脑知道该做些什么。有这么一次试验，玩牌的人可从四叠牌中选牌。四叠牌中，有两叠牌排放杂乱，而且都是次牌。还没等意识脑识别出这几叠牌的好次，玩牌的人便已开始避免选择那两叠次牌了。[2]

潜意识脑往往比意识脑更善于做决策

选择和变量较少时，意识脑能更好地作出决策。然而在当今世界，变量与选择越来越多。在事情不够清晰明了，人们获得的信号过多时，潜意识脑能作出更好的决策。

一项购车调查发现，利用意识脑的人有 25% 的可能买到最满意的车，而利用潜意识脑的人买到最满意的车的概率为 60%。换句话说，理性的意识脑作出的决策不如潜意识脑以及随机作出的决策。[5] 选车时，变量太多，意识脑无法一一加以处理，而只能依据极小一部分因素来做决策，这一小部分因素（如车座的颜色）又往往并不重要。研究表明，潜意识脑最多只能考虑 10 个变量（部分调查则认为是 4 个），远少于决策中所面临的变量数。迅即决定（感性的潜意识脑决定）常比研究上几天、几周甚至几个月后做出的决定（理性的意识脑决定）要好。[6]

快速提示

影响他人的最佳方式是与他们的潜意识脑进行交流。当今世界，信息飞速增加，意识脑所能处理的少之又少，因而我们大多决定由潜意识脑做出。潜意识脑是情绪脑，而众多营销活动均针对理性脑展开，比如突出产品特性和引用相关数据。营销中，我们需将重心转移至情绪脑。

7.3　记忆十分不可靠

回顾次数最多的记忆最不准确

回顾记忆意味着改写这些记忆。每改写一次，我们都会为记忆的缺口增添虚构的细节。所以，回顾的次数越多，记忆的准确性就越低。

随着时间的流逝，我们还会改动自己的记忆。一项研究发现，看完电影时，观众还认为电影很好看。但是，假如在第二天看到了关于电影的负面评价，他们就只会记得看离开电影院时的自己并不喜欢这部电影。[6]

人们记住的是重要的联系，而非细节

大脑不可能存储我们经历过的事情的所有细节。记下事与事之间的关联更为重要，而这正是数百万年进化而成的大脑效率。大脑关心的不是准确性与细节，而是有助于今后做决策的事情。

大脑记忆并存储无关于细节的事与事之间的联系。需要记忆细节时，大脑会编造信息，以填补某段记忆中存在的空白 。大脑从其他记忆（如过往经历、社会规范和想象）中提取信息，并添加所需的任何细节，进而和存在空缺的记忆形成一个天衣无缝的故事。[7]所以，记忆可能很不准确。

许多调查研究在观察了人们的行为后，让这些人回顾自己做了些什么。这些调查，有的让参与者在行为发生后立即进行回顾，有的则在一天、一周或者一个月之后才进行。这些调查一致显示：无论什么时候让参与者回顾自己的行为，他们都会编造细节、杜撰事件。然而，对于自己的编造和杜撰，他们往往没有意识，因为对记忆空缺的填补是由潜意识脑完成的。在一项研究中，一家商店秘密安装了摄像头，用以拍摄顾客的行为。在顾客结账时，再对他们进行采访。十有八九的顾客表示，自己曾将两种不同品牌的同类产品拿在手里进行过比较。但是，监控录像却显示只有不到十分之一的人这么做过。[8]

我们每次只能按照顺序想起少量内容

由于大脑存储的记忆量太大，我们一次只能回忆起少量内容，而且只能按照时间的先后想起这些内容。试试将字母、月份或是电话号码倒念一遍。再试试倒着唱歌，或以不同于原歌词的顺序（如从第三节起）背这些歌词。很困难吧？

通常，我们记不住较大的事物，如完整的歌词。我们只能想起歌词的一部分，但之前是按顺序将歌词记下的，因此只要能想起歌词的开头部分，就可以记起后面的内容。[4]又如重述一个故事或笑话。我们往往很难想起开头，但一旦想起了开头，后面也就很容易记起来了。

快速提示

设计营销与广告的内容时，应遵循人们记忆事物间关联而非事物细节的特点，并且按照一定的顺序来进行构架。

解读消费调查结果时，应考虑到人的记忆力的局限性。人们无法准确记住自己做过的事或做事的动机。在使用基于记忆的定量法时，要结合实时定性技术，如现场观察和日记研究。

7.4 小结

要想知道如何影响他人，就需要理解人们行为间的联系，而非了解行为的构成。

意识脑的处理能力非常有限，只有少量决策依靠其作出。传统销售漏斗模型建立在“人是理性的思考者”这一观点之上，但是现在我们已经知道，做决定时，占主导的是情绪，而非理性。

数百年来，我们都高估了理性的意识脑的能力和重要性。大多数行为都是由我们无法控制的感性的潜意识脑主导的。我们的大脑天生无法有意识地应对大量信息，但我们却亲手创建了一个信息爆炸的世界。

营销人员需考虑潜意识脑的作用。在意识脑指挥我们采取行动

前，潜意识脑已经分析过了各种可能。在事情不清晰明了，人们获得的信号过多时，潜意识脑能作出更好的决策。

大脑记忆并存储无关于细节的事物之间的联系，因为大脑无法存储我们经历的所有事情的全部细节。需要回忆细节时，大脑会编造信息，以填补该段记忆中的空白。

7.5 延伸阅读

1. 了解更多关于“涌现性”的细节，参阅维基百科的同名文章和 Steven Johnson 所著的 *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*（Scribner，2002）一书。

2. 了解更多关于大脑模式的内容，参阅 Susan Weinschenk 所著的 *100 Things Every Designer Needs to Know About People*（New Riders Press，2011）一书。（该书即将由人民邮电出版社翻译出版。）

3. 参阅 Gregory Berns 等人于 2001 年发表的研究论文：“Predictability modulates human brain response to reward”。

4. 了解更多关于大脑记忆预测机制的内容，参阅 Jeff Hawkins 所著的 *On Intelligence*（Times Books，2004）一书。

5. 了解 Ap Dijksterhuis 所做的研究，首先阅读他于 2009 年发表的研究论文：“The rational unconscious: Conscious versus unconscious thought in complex consumer choice”。

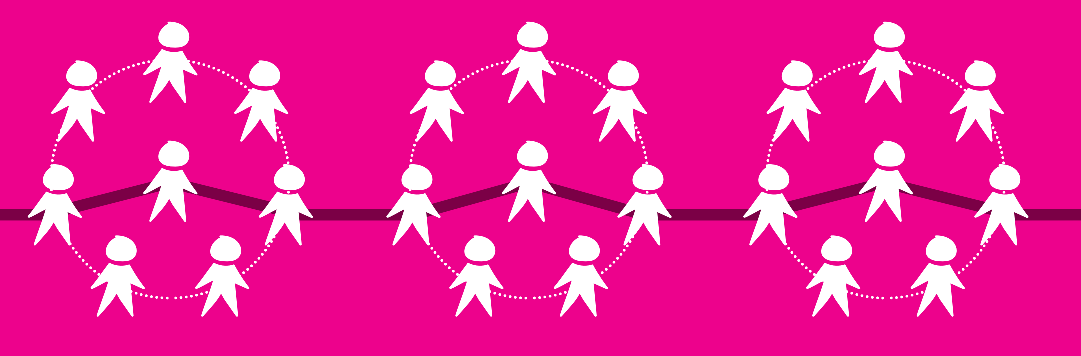
6. 参阅 DePaul 大学的研究人员于 2011 年发表的研究论文："Should I go with my gut? Investing the benefits of emotion-focused decision making"；Ap Dijksterhuis 和 Loran Nordgren 于 2006 年发表的文章："A theory of unconscious thought"。其他研究还得出了如下结论：尽管潜意识大脑的能量巨大，但它的影响力被夸大了。欲了解这一观点，参阅 PsyBlog 上的文章："Can the unconscious outperform the conscious mind?"。

7. 详细了解记忆为何有真有假，参阅 Daniel Gilbert 所著的 *Stumbling on Happiness*（Knopf，2006）一书。

8. 基于 Kevin Hogan 所著的 *The Science of Influence: How to Get Anyone to Say "Yes" in 8 Minutes or Less!*（Wiley，2010）一书的调查研究。

第8章

偏见如何影响我们



8.1　他人影响我们的看法

他人的行为会影响我们的行为

如果有人赠送我们东西，我们会很自然地想要在将来回赠对方什么。赠予是说服人们做事的最有效的策略之一，因为回赠的念头会一直与其相伴。我们永远不会忘记自己欠的人情。

如果我们尊重的人或是真心对我们好的人要求我们去做些什么，我们会不顾结果，尽全力去完成他们的要求。

共同点会加强他人对我们的影响

不管认识与否，同我们在个性、年龄、种族、偏好等方面相似或和我们拥有相同价值观和信仰的人，对我们的影响通常远大于那些与我们差异较大的人。甚至一些微不足道的共同点，如都拥戴同一支球队或者是老乡，都会加强他人对我们的影响。

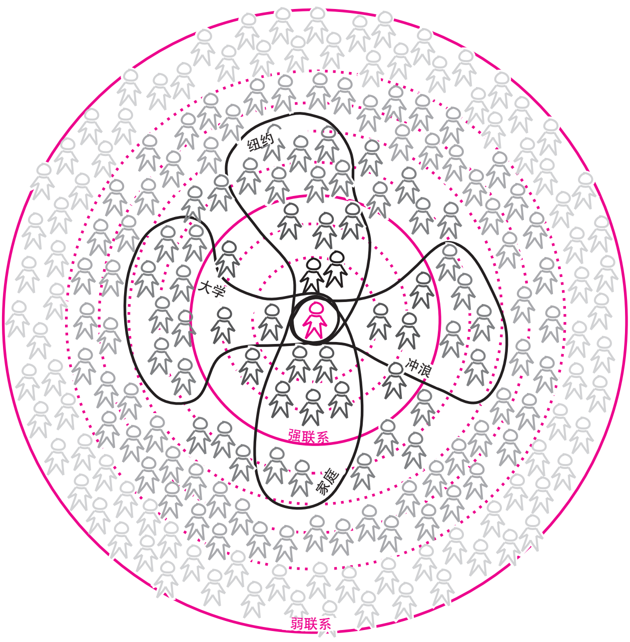
我们会在别人面前保持自己行为的一致性

一旦做出了某个决定，我们通常就会坚持到底，即使有证据支持相反的方面。我们说话、写东西和做事也是如此。即便最后证明这一决定对自己而言不是最好的，我们也会为了与过去的决定保持一致而坚持该决定。实际上，已有研究表明，接受新信息时，我们

会使用强化原有想法的方式来分析和储存这些信息。[1]

对于因一时冲动而做出的决定，我们也常会将其坚持到底，并且向别人解释其合理性，而不愿承认这些决定未必最好。

我们总是希望自己的行为可以一直保持一致，因此更愿接受符合自己已有理念的观点。这使得有关的新观点更容易被接受。



我们的行为会受看见这些行为的人的影响。在一个圈子中，我们可能作出某种表现，并强迫自己将该表现保持下去，但是在另一圈子中，我们会作出另一种表现。当两个圈子于婚礼或生日派对上聚在一起时，这种行为上的微妙差异会引起尴尬的场面

快速提示

了解消费者的理念十分重要。虽然这些理念与你的业务范围无关，但会影响消费者如何看待你传递的营销信息。同试图快速改变消费者观念的营销信息相比，与消费者现有理念契合且能于细微之处改变其观念的信息更易奏效。比如，由于深知支持当地社区的重要性，美国运通公司在 Facebook 上发起了“小型企业星期六”活动，鼓励人们去当地企业购物。短短几周后，这项活动的参与者就超过了 100 万。

了解消费者的理念对于判断消费者之间会相互分享什么样的内容也很重要。比起与消费者过往行为冲突的内容，和这些行为一致且符合消费者理念的内容更易被分享。

8.2　既有观念影响我们的看法

我们需要的信息和选择比实际能够处理的要多

我们认为，选择越多，自由也就越多。但是，面临众多选择时，我们往往无法抉择，甚至选择放弃。在一项研究中，研究人员在超市摆放了一个果酱柜台，先后放置了 24 种果酱和 6 种果酱。在前一种情况下，路过柜台的人停下来看的占 60%，而实际购买的只有 3%。在后一种情况下，路过的人当中停下来看的仅占 40%，而购买的则达 30%。选择多样有利于吸引人们的注意，但不利于最终的

销售。[2] 另一项有关养老保险的研究发现：若给人们提供 95 种选择，约有 60% 的人会投保；若只为他们提供两种选择，投保率就会升至 75%。[3] 宝洁公司曾将旗下海飞丝产品的种类从 26 种减到 15 种，结果发现产品的销量增加了 10%。[4] 通常，选择越少越好。

尽管我们希望获得更多的信息，但面临两种或两种以上相互冲突的观点时，我们就难以抉择了，这被称作认知失调（cognitive dissonance）。这种状况在我们购物时频频出现。遇到这种状况，我们通常会选择与自己的理念相符的，而不假思索地放弃其他。购物结束（尤其是购买贵重物品）后，由于总是纠结于自己是否做对了选择，我们的内心常会觉得不安。我们不会去退货，而是通过告诉他人自己买的东西有多好，来缓解这种认知失调，并在此过程中说服自己购买是正确的。

我们过于担心失去已有的东西

多数人为避免失去已有的东西所做的努力，要多于为获得具有相同价值的新东西所付出的努力。这是更为广泛的消极偏见模式的一部分。消极偏见指出，人们对于消极结果的反应大于积极的结果。

正是因为这种力求避免失去的心理，人们才会对免费的东西表现出十分积极的反应，并将这些东西的价值看得超过它们的实际价值。用金钱购买或者使用已有的东西换取某些物品时，就会涉及失去。而免费获得某样东西不会让我们面临失去任何东西的风险，所

以可让我们产生积极的情绪。[5]

我们会高估眼前可获得的东西

除了不愿失去已有的东西，我们还会高估眼前可获得的东西，忽略将来可能的得失。我们会因为某个东西就在眼前、较有保障便选定它，而不顾稍等片刻便可能出现更好的东西。之所以这样做，是因为我们想要避免后面的风险。这是大脑的本能。研究发现，当下给他人一些“小恩小惠”与在两到四周后给他们更大的好处，所激发的是不同的大脑神经系统。[6]

快速提示

检视一下自己的企业，人们大多可以得出这样一个结论：给人提供的选择太多了。应减少选择，在增加新生产线的同时，要淘汰旧生产线。许多十分成功的品牌所销售的产品种类很少。以苹果公司为例，其产品一共仅有四种：MacBook、iMac、iPad 和 iPhone。

不要让消费者在接触你的品牌时感觉到会吃亏，而是感觉可以从你这儿免费、当即获得些什么。比如，宝路（Pedigree）① 开展了一项活动，每有一个人在 Facebook 上“关注”宝路，流浪狗收容所就会有一只狗得到一顿免费餐。这项活动可让参与者觉得自己能够免费收获有意义的东西，因此参与者的数量也超过了百万（发放的免费餐也因此超过了百万份）。

① 国际宠物食品制造商玛氏公司的核心宠物品牌。——译者注

8.3　习惯影响我们的看法

习惯难以改变

我们具有避免尝试新事物的天性。如果碰到与我们的固有观念或做过的事情相矛盾的信息，我们就会本能地否定这些新信息，而不会改变自己的观念或行为。我们的大脑通常会忽视与固有观念相抵触的信息。实际上，我们总会积极寻找符合自己观念的信息，而不会去寻找与之相悖的信息。因此，在政治活动中，尽管两个政党都提供了相关的丰富信息，我们仍会偏向特定的一方。

通过重复和巩固，我们学到了特定的行为与观念。让人们尝试你的产品往往意味着打破他们现有的习惯，邀请他们购买新的品牌产品、逛一家不同的店、访问一个新的网站。最近的一项研究发现，一个行为要连续重复五天，才能变成新的习惯。如果不能做到每天重复，那么根据新行为的复杂程度，其变成习惯的时间可能需要 18 到 250 天不等。[7] 难点在于最开始如何激励人们尝试新事物。

尝试新事物最好的时机为心情愉快的时候。悲伤或害怕时，我们想要看到的是熟悉的事物而非新事物。[8]

如何改变习惯

我们常通过广告，让人们知道存在比眼下更好的选择。然而，

用证据向人们表明他们当前的做法不佳，是试图改变人们的行为或态度的最糟糕的方法之一。使用这一方法，最好的结果就是不会对人们产生任何影响，因为人们会本能地否定与自己想法不符的信息；最坏的结果是这些证据会引发人们的认知失调，由于大脑会抵触“唱反调”的想法，人们原有的观念反而会更加根深蒂固。

改变人们的态度极为困难。首先促使行为的改变，然后再引发态度的转变，这样做要简单得多。行为的改变大多会导致态度的转变。但是，在改变自己的行为之前，人们需要做好尝试新事物的准备。以下是三种促使行为改变的主要方法：[9]

（1）改变环境。这是引发变化的最有效的方法。环境会激发特定的行为，因而人们更容易在新的环境中尝试新的事物。

（2）增加人们尝试新行为所能得到的好处。人们总是追求成本最小化与利益最大化。为减小成本，可将事情分解成若干个小任务，使新行为易于执行，从而实现利益最大化。人们更倾向于重复易于执行的事情，进而养成新的习惯。

（3）让人们可以看到他人展现我们所期待的行为，并看到他们因此而获益。人们会通过观察周围的人来学习新的行为。

快速提示

不要试图说服人们其当下的行为不正确。尝试激发行为上的改变，之后态度就会相应转变。可激励人们改变自己的行为且不需要他们花钱的方式有很多种。当中，最好的方法就是先让人们尝试易于重复的“轻量级”行为，像 Facebook 这样的社交网络就有助于做到这点。人们只需花上几秒钟，就可对某一帖子表达喜好或发表评论，或者参与统计投票、与应用程序互动。人们的这些行为会被他们的好友看到，而且追求行为一致性的心理可保证这些行为很可能于今后得以继续。

8.4　环境暗示影响我们的看法

我们受周围环境暗示的影响

许多调查研究都表明，我们可通过向他人暗示某种特定的看法，来影响他们的行为。这被称作诱发，可利用语言、声音或环境中的其他事物完成。一项调查表明，被暗示已经年老的人比没得到暗示的人走路更慢。[10] 另一项调查表明，受粗鲁语言暗示的人打断他人谈话的可能性是受礼貌用语暗示的人的两倍。[10] 支持校舍建设的人更倾向于支持通过增加税收来资助教育。[11] 人们优先投票的对象往往是投票名册上的第一个候选人，而非中间或最后的候选人，因为他们受到了暗示，认为这一顺序就是最终的排名。

我们受事物呈现方式的影响

每个决定都是在一定情境下做出的，该情境的框架可深刻改变我们的想法与行为。在一项调查研究中，调查人员给了参与者两杯同样的酒，但告诉他们一杯很贵、一杯很便宜。结果，参与者不仅偏好“更贵的”酒，而且他们的大脑也因“更贵的”酒而更为兴奋。[12] 大脑所回应的是酒的价钱而不是酒本身。标有“含 85% 瘦肉”标签的肉和标有“含 15% 肥肉”标签的肉实际并无差异，但人们更愿意购买前者。对于某一手术，有生存机会为 80% 和死亡机会为 20% 两种说法。然而，听了前一种说法而接受手术的人是听了后一种说法后接受手术的人的两倍。[13] 向两个不同的人群分别询问底特律和密歇根每年发生的谋杀案数量，结果他们给出的平均答案是底特律 200 起、密歇根 100 起，而底特律不过是密歇根州的一个城市（仅仅因为底特律的治安差比较出名）。

我们不会孤立地处理事情

做决定时，我们不会孤立地思考某一事物，而是会将其同其他事物进行比较。我们常常过分依赖于某一种比较，就将它作为今后的决策标准。另外，我们仅对易于比较的事物进行比较，即使它们可能并不是最为重要的比较对象。比如，我们会把两个在时间或空间上相近的事物用于比较。决策研究人员伊塔马尔 · 西蒙森（Itamar Simonson）发现，人们倾向于回避极端情况，并会在自己的最低需

求和最高预算间做出折中的选择。[14]

快速提示

有不少好书介绍如何在营销活动中利用诱发、框架制定和标准设定。通过本书上下文理解这些方法之所以重要，是因为随着信息量持续增加，利用好这些行为模式显得日趋重要。思考朋友们的在线活动如何影响人们的行为、决策以及他们如何看待你的品牌。

8.5　小结

一旦做出了某个决定，我们通常就会将其坚持到底，即使有证据支持相反的方面。对于一致性的渴求使我们更愿接受符合自己已有理念的新观点。

同我们在个性、年龄、种族、偏好等方面相似或和我们拥有相同价值观和信仰的人，对我们的影响通常远大于那些与我们差异较大的人。

人们希望获取的信息与选择超过他们所能处理的能力范围。当他们面临两种或两种以上相互冲突的观点时，就难以抉择了。遇到这种情况时，他们或放弃选择，或不加权衡地随意挑选符合其固有理念的选项。

许多调查研究表明，我们可通过以下方式影响他人的行为：向他们暗示某种特定的看法，设计一个具体的情境，或影响他们用于比较事物的对象。

我们具有避免尝试新事物的天性。如果碰到与固有观念或做过的事情相矛盾的信息，我们就会本能地否定这些新信息，而不会改变自己的观念或行为。

首先促使行为的改变，然后再引发态度的转变，这样做要简单得多。可通过以下方式来引发他人行为的改变：改变他们所处的环境，将你的要求分解成为若干个小任务，保证人们可以看到他人展现我们所期待的行为。

8.6 延伸阅读

1. 这被称作确认性偏见。参阅 Raymond Nickerson 于 1998 年发表的研究论文：“Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises”。

2. 参阅 Sheena Iyengar 和 Mark Lepper 于 2000 年发表的研究论文：“When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?”。

3. 参阅 Iyengar、Jiang 和 Huberman 于 2004 年发表的研究论文：“How much choice is too much? Contributions to 401(k) retirement

plans”。

4. 参阅 E. Osnos 于 1997 年在 *Philadelphia Inquirer* 上发表的文章：“Too many choices? Firms cut back on new products”。

5. 了解更多关于决策偏见的信息，参阅 Dan Ariely 所著的 *Predictably Irrational*（HarpreCollins，2008）一书。

6. 阅读更多关于神经科学中引诱的文章，参阅 Jonathan Cohen 的作品，特别是他于 2005 年发表的论文：“The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion”。

7. 了解关于形成习惯所需时间的调查，参阅伦敦大学学院研究人员于 2010 年发表的研究论文：“How are habits formed: Modelling habit formation in the real world”。

8. Marieke De Vries 开展了多项有关幸福和决策间关系的研究。首先可参阅她于 2010 年发表的研究论文：“Mood effects on dominated choices: Positive mood induces departures from logical rules”。

9. 了解更多关于观察他人如何影响我们行为的信息，参阅维基百科上关于社交认知理论（Social Cognitive theory）的文章。

10. 参阅纽约大学的研究人员于 1996 年发表的文章：“Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action”。

11. 参阅斯坦福大学的研究人员于 2008 年发表的论文：“Can where people vote influence how they vote? The influence of polling location type on voting behavior”。

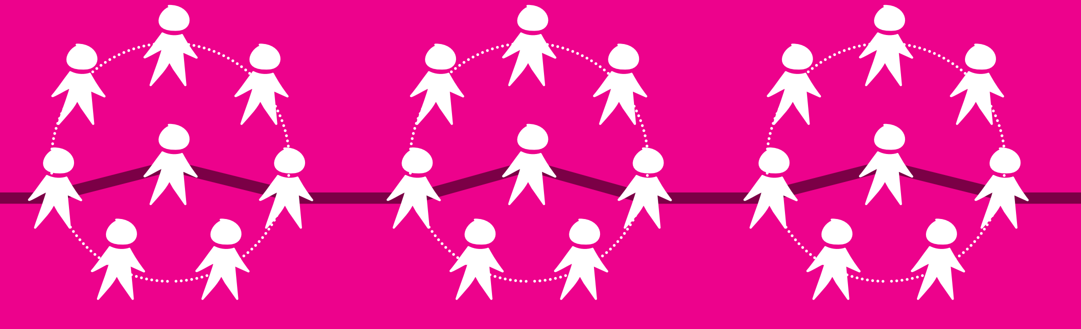
12. 参阅加利福尼亚理工学院和斯坦福大学研究人员于 2007 年发表的研究论文："Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness"。

13. 这些例子选自 Jonah Lehrer 所著的 *How We Decide*（Houghton Mifflin，2009）一书。

14. 参阅 Itamar Simonson 于 1993 年发表的文章："Get closer to your customer by understanding how they make choices"。

第9章

社交网络上的营销和广告



9.1 打扰式营销的困境

打扰式营销是一场逐底竞赛

100 年来，营销人员主要依靠打扰式营销来传播信息，认为每一种新技术都可用来打断人们当前所做的事，让人们转而接受他们的信息。电视节目会被广告打断；开车时，我们的注意力会被广告分散；阅读杂志和上网的过程中，我们也都会受到广告的干扰。

打扰式营销主要存在两方面的问题。第一，受到打扰会让人觉得很不愉快。绝大部分打扰都不受欢迎。在社交场合，我们不愿自己的谈话被中断；研究表明，受到营销人员的打扰，我们也会不乐意。打扰式营销的第二个问题在于，人们的时间和注意力有限。由于争相吸引人们注意的营销人员越来越多，他们实际受到的关注越来越少。人们甚至会忽视所有营销，不做任何选择。

营销越频繁，问题越大

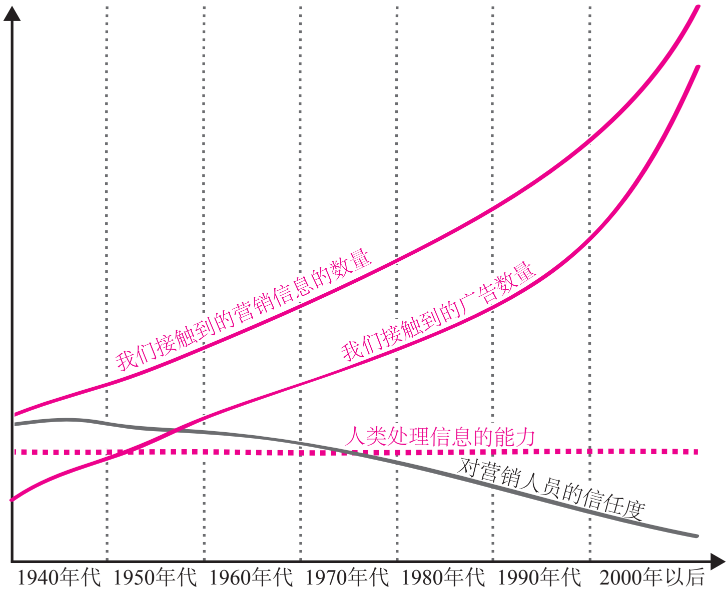
上述两方面的问题都日益严峻。越来越多互相竞争的信息向我们袭来，而我们处理和记忆这些信息的能力却维持不变。为吸引注意而展开的竞争不断增多，这意味着营销人员必须增大沟通的频率，而这使得问题雪上加霜。我们可以看到，广告出现在了越来越多不该出现的地方。没有人愿意解决这一问题，进而导致问题不断恶

化。[1] 打扰式营销是一种逐底竞赛。

营销人员增加关注度最常用的方法就是提高营销活动的频率。这样确实很可能获得更多人的关注，但同时会产生大量噪音。一条广告平均需展示 27 次才能被人记住：九条广告中，只有一条会被人注意到，而且人们需将其看过 3 次才会记住，所以一条广告要想被注意需展示 27 次。[2]

人们不再信任营销人员

50 年来的一个明显的趋势是，人们对广告的警惕越来越高，对企业的信任也不如从前。[3] 实际上，这种现象已经非常普遍。研究人员丹・阿里利（Dan Ariely）发现，人们对于营销信息的不信任导致他们对产品的整体印象大打折扣，即使他们买到的产品本身不错。丹・阿里利进行了一系列实验，询问人们“太阳是金色的”这类说法是否属实。参与实验的所有人都给出了肯定的回答。然而，如果一家企业（如宝洁）或一个政党（如民主党）发表了这种说法，人们就会怀疑它的真实性。他们会回答说太阳有时是白色的，而且表面存在红点，因此不是金色的。阿里利针对实际的产品和相关营销活动开展了类似的实验。他发现，由于不信任，人们甚至无法识别营销材料中明显正确的说法。[4]



上面的示意图说明了问题。电视广告兴起于20世纪50年代。在这之前，有关品牌的信息数量还在人们的掌控范围内。但是之后，有关品牌的信息日益增加，超出了我们大脑的处理能力。信息数量越多，人们就越难以判断哪些信息值得信任

快速提示

网络兴起引发的信息激增改变了营销世界。依旧采用打扰式营销的品牌将面临困境。决定人们关注什么的因素已经改变，通过成功打扰他人获得关注的时代也已过去。

9.2　许可营销和口碑营销的兴起

扩大广告活动的范围不再奏效

大多数广告活动都特别在意可接触到多少人。常见的情况是能够实现基本的目标，即符合营销人员对产品的定位。但也有不少时候，广告展示给了对产品或品牌不感兴趣或没有需求的人。人们以为，只要接触广告信息的人足够多、时间足够长，就会有人将其记住。这种着重利用打扰式广告来扩大传播范围的方法将走向尽头。之所以采用这样一种广撒网的方式，往往是因为不知道究竟哪些人对广告感兴趣。广告的目标应当是通过让很多人接受和相信你的信息，来增加销量，使企业赢利，而非一味增大信息所能接触到的人数，或者规定某个具体的人数值。

利用打扰式广告扩大信息传播范围的策略已经行不通了。我们可获得的信息呈指数级增加，每天接触到的营销消息也让人应接不暇，这时再一味扩大信息传播的广度不会有太大的效果。

我们应摒弃打扰式营销模式，鼓励许可营销。设计营销活动时，我们应询问人们是否想从我们这里听到信息，然后再与他们沟通交流，依赖他们将信息告诉他们的朋友，并以此来扩大信息的传播范围。

许可营销

许可营销是指营销人员在得到人们的同意后再向他们传播信息。点击某个品牌 Facebook 主页上的“喜欢”按钮就是许可营销的一个实例。人们点击“喜欢”就表示他们对这个品牌感兴趣，意味着允许营销人员往他们的动态消息里发送帖子。有意思的是，人们看到这些帖子后，将更有可能点击“喜欢”按钮或发表评论，要是打扰式营销可绝对没有这样的效果。他们与品牌的互动随后会在好友的动态消息中显示。因此，通过许可营销，不仅可以影响对你的品牌感兴趣的人，还可影响他们的好友。

许可的次数会随时间的流逝而增加。营销人员与潜在顾客建立了联系并获得了潜在顾客的信任后，潜在顾客会允许营销人员了解他们更多的个人信息，从而使得营销人员可设计更多与此相关的内容。这种积极、互利的关系建立在相互信任的基础之上。



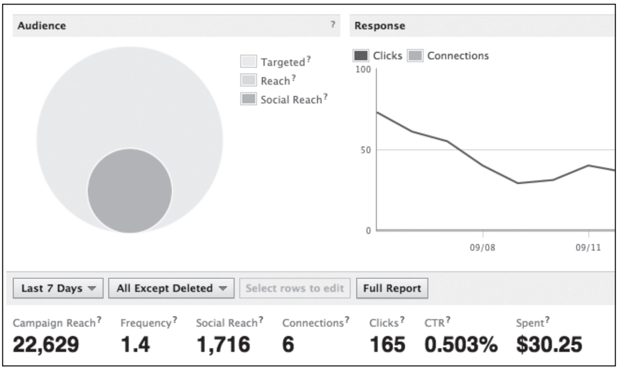
人们会对他们感兴趣的企业表示喜欢（Like）



然后，企业可将营销内容发布在这些人的页面上，而这些内容可以在这些人呈现给粉丝的动态消息中显示。相比传统的广告，这些内容往往更为口语化，有助于人们建立对品牌的信任

许可营销和口碑营销

观察 Facebook 的动态消息，我们会发现，当同意接收营销消息的人将有关的营销内容告知好友时，许可营销会变得更为强大。在现实生活中，人们也总会把一些企业的信息告诉他们的朋友。现在，有了社交网络，在网上也同样可以做到这一点了。社交网络使得口碑营销可以度量。我们可以知道谁跟品牌建立了直接联系、与他们交流的朋友是谁，以及他们的哪些朋友通过阅读相关内容也与该品牌有了直接的联系。



利用类似 Facebook Insights 这样的工具，可以知道我们联系到的好友的好友的数量（用“Social Reach”来表示）

现在，我们拥有了可进行一定规模许可营销与口碑营销的社交网络平台，这一平台优于其他任何一种交流媒介。我们可先获得小部分人的许可，然后通过他们的好友网络，将信息传递给数百万人。人们的社交圈规模在飞速扩大。假设平均每个 Facebook 用户拥有 130 个好友，[5] 那么就意味着他们大概有一万名好友的好友和超过 100 万的好友的好友的好友。



由于我们对社交网络规模的认识有限，很难知道可接触到的好友的好友的数量。通过上图给出的三步，我们可联系到 100 多万人

如果一个 Facebook 的主页有 50 万粉丝（即点击“喜欢”的用户），那么这些粉丝的好友总数就为 6000 万。当中，500 万人属于这些粉丝的强联系。换句话说，如果这些人跟他们最好的朋友提及你的企业，就会有 500 万人从他们十分信任、对他们颇具影响的人那里听到你的企业 。

在信息大爆炸的世界里，人们会向好友求助

许可营销和口碑营销之所以日益重要，是因为在这个信息大爆炸的世界，人们会向好友征求意见。企业再也不能强行将信息传播给顾客，让顾客接受。推式营销的时代已经过去。来自好友的信息往往更容易被接受，因为人们更信任自己的好友，而且好友的话比正式的营销信息听上去更为亲切。

社交网络让人们更容易从好友那里听到有关企业的信息，而这正是人们所看重的。网购时，79% 的人会向自己的强联系征求意见。[6] 事实上，由于不信任营销人员，比起来自企业的信息，人们更看重来自陌生人的信息。询问 5000 个人他们想从商业网站上了解什么，64% 的人最想了解“用户打分和评论”，之后才是特惠物品和价格比较工具；49% 的人则表示想看到更多的顾客评价。[7]

好友是人们生活的风向标

不仅我们接触到的营销信息在不断增加，社交网络也在制造着

数百种其他类型的更新，比如状态更新、照片更新和邮件更新。越来越多的更新在被动传播，如我们听的歌曲、去的地方、读的文章和玩的游戏。被动共享是技术发展的方向。在网上，打扰式营销不仅需彼此相互竞争，还要与好友间的活动竞争。绝大多数情况下，比起来自企业的信息，人们更重视来自好友的信息。

广告要想获得关注，就要与人建立联系。要做到这一点，可将人们的好友作为关联的信号。另外，也可使用一种定位更为明确的方式。由于人们越来越多地在网上展示自己的活动，我们可以从中了解到他们的喜好，从而将信息仅传递给对我们感兴趣的人。尽管人们可能只会对已了解和有偏好的品牌与活动感兴趣，但如果能从好友那里听到自己不了解或错过了的品牌，他们也可能会对这些品牌产生兴趣。

快速提示

根据许可、目标定位和人们的好友来制定新型营销计划。通过利用Facebook和其他网站的目标定位工具，了解不同人群的特征和有可能接触到的人们的好友数量。

学会善于创建人们可能会响应的内容。可对不同的营销内容进行试验，针对不同品牌的营销内容会存在细微的差异。先思考人们在现实生活中的行为以及这些行为在网上会得到什么样的体现。利用人们谈论的信息（参见第2章），围绕提到的模式来设计营销内容。

9.3　建立信任和信誉

信誉主导信任，信任主导忠诚度

广告要想有助于提高销量或影响人们的态度，就必须建立起信誉。信誉源自众多因素的结合，如实力、可信赖度、专业性和受欢迎程度，[8] 其中最为关键的两个因素为可信赖度和专业性。你需要让人们觉得你可信、可靠、不会让他们失望，而且你也应让他们感觉到你了解自己在说些什么。人们会通过评估企业的可信赖度和专业性，来判断该企业是否有信誉。企业要想提高顾客忠诚度，就应把重点放在建立信誉上，而不是通过航空积分换里程等活动来度量与人们打交道的次数。记住，人们的决定主要依靠情绪脑做出，而像航空积分换里程这样的活动则是直接针对理性脑的。

做到值得信赖，就要让个人信息透明公开

社交网络的兴起使得人们的众多信息被数字化存储。对于他人的喜好、来往的对象和信任的人，我们了解得越来越多。这些信息有助于营销人员制定更好的营销计划，保证他们仅与愿意了解他们的人沟通。然而，在人们愿意让企业了解自己的部分个人信息之前，企业需要做到有信誉，让人们能够相信企业。人们会警惕企业利用他们的信息来发布定向广告，[9] 但是，感觉自己获得服务与遭到监视两者是截然不同的。

可喜的是，研究表明，如果企业对自己掌握了哪些方面的个人信息保持公开透明，而且人们也可以掌控这些信息，那么广告人员会得知更多的个人信息。[10] 如果说可信赖度和专业性是建立信誉的必要条件，那么公开透明对于提升可信赖度日趋重要。

为何负面评价对品牌有利

社交网络的兴起，意味着人们对企业的公开谈论越来越多，也使得众多企业担心遭受负面评价。许多企业想要通过对产品宣传进行情感分析，来隐藏负面评价，宣传积极的评价。但是，这种方法并不可取。人们很容易区分自然的谈话和被操纵的谈话，而且会对后者给予不好的回应。隐藏负面评论是不透明的表现，会极大地损害企业的信誉。

如果某个信息源让人觉得公平、没有偏见，则可提升企业的信誉。这也解释了为什么相比正式的营销渠道，人们更愿意相信消费者的报告。不时出现一下不合企业利益的信息（比如有关其产品的负面评论），这样的渠道会被认为更具可信度。

由于可揭掉公司光鲜的表面，有关品牌的负面评论可提高企业的可信度。这些评论会让人觉得真实可信，而对于真实的事物，人们会给予更好的回应。品牌网站、微型网站或是 Facebook 上，用户创造的内容如果全是正面的，就会显得不真实。人们被推式营销“淹没”已有 20 年之久，怀疑已经成为了他们的固有认知。他们能

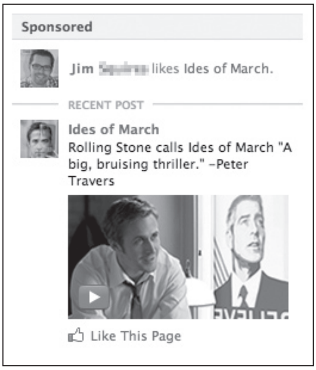
够透过表面看到本质，知道没有品牌是完美的，了解所有品牌都有改进的空间。

品牌在网上获得的正负评价比一般为 8∶1，营销人员若是知道了这一点，可能会更愿意做到公开透明。[11] 在网上，人们对企业的评价大多是积极的。导致这一现象的原因之一是，在过去的 50 年间，产品质量获得了大幅提升。如今，大多数产品都符合基本的生产标准，使用寿命也较长。

好友是信誉的风向标

我们之所以信任最要好的朋友，是因为我们认为他们会真心维护我们的利益，而且在我们面前诚实、对我们说真话。我们常常仅因自己信任的好朋友的推荐而购买某些东西。研究表明，好友推荐的网站更让人觉得可信。[12]

前文讲述了好友是关联的风向标。如果人们看到好友推荐某一品牌，或是好友与某企业、品牌有联系，他们往往就会对这种联系表示出兴趣，即使一开始自己丝毫不喜欢该品牌。他们关心自己的好友，因而会爱屋及乌。对于不熟悉的或是新的品牌，这一点发挥的作用尤为重要。熟悉产生信任，而看到好友与企业存在联系则可建立熟悉感。





新式广告，如 Facebook 上的赞助内容（Sponsored Stories），利用好友是关联的风向标这一点。这种广告形式完全不同于依赖视觉、声音和动态的广告，它建立在许可及突出好友的新鲜事的基础之上，效果更好

快速提示

建立对企业的信任类似于培养对新认识的人的信任。它是一个缓慢的过程，往往需要花费几个月甚至几年的时间，也需要营销人员有耐心。创建一个有信誉的品牌没有捷径。加速这一进程的方法是通过人们的好友进行推荐。

不要使用情感分析来过滤负面评价，也不要删除你的 Facebook 主页上的负面评价。把它当做一个学习和回应的机会。如果人们给出的评价是负面的，就表明他们在购买你的产品时有过不愉快的经历。这时，你应该改进产品而非隐藏评论。

9.4　小结

打扰式营销主要存在两方面日益严重的问题。第一，受到打扰会让人觉得很不愉快，但人们受到打扰的次数却越来越多。第二，人们的时间和注意力有限。由于争相吸引人们注意的营销人员越来越多，他们实际受到的关注越来越少。人们可获得的信息飞速增加，通过扩大传播来获取关注的方式已不再可行。

在信息大爆炸的世界里，人们会越来越频繁地向好友求助。比打扰式营销更好的一种方式是，先获得人们的许可，再对他们进行营销，并通过这种许可去接触他们的好友。可进行一定规模许可营销与口碑营销的社交网络平台优于其他任何一种交流媒介。我们可先获得小部分人的许可，然后通过他们的关系网络将信息传递给数百万人。

社交网络的兴起使得人们的众多信息被数字化存储。企业在获得这些信息后，需要做到可信任、可依赖。创建信誉，要求企业对已有的信息及其使用方式保持公开透明。

9.5　延伸阅读

1. 了解更多关于打扰式营销的信息，请参阅 Seth Godin 所著的 *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into*

Customers（Simon & Schuster，1999）一书。

2. 参阅 Jay Levinson 所著的 *Guerilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business*（Mariner Books，2007）一书。

3. 参阅 Marian Friestad 和 Peter Wright 于 1994 年发表的研究文章："The persuation knowledge model: How people cope with persuation attempts"。

4. Dan Ariely 在 *Predictably Irrational*（Harper Collins，2008）一书中对该实验进行了描述。

5. 查看最新数据，请登录 www.facebook.com/press/info.php?statistics。

6. 参阅 2009 年 eMarketer 的报告："Social commerce on Facebook, Twitter and retail sites"。

7. 数据选自 2008 年的 Forrester 调查报告。参阅 Jeremiah Owyang 在其博客 Web Strategy 上发布的文章："Why do people trust? (It ain't bloggers)"。

8. 欲深入了解信誉的构成，参阅 Kevin Hogan 所著的 *The Science of Influence*（Wiley，2010）一书。

9. 参阅加州大学、伯克利大学和宾夕法尼亚大学的研究人员于 2009 年发表的研究论文："Americans reject tailored advertising"。

10. 数据选自 bebo.com 网开展的实验，Adam Penenberg 的 *Viral Loop*（Hyperion，2012）一书对该实验有所报导。

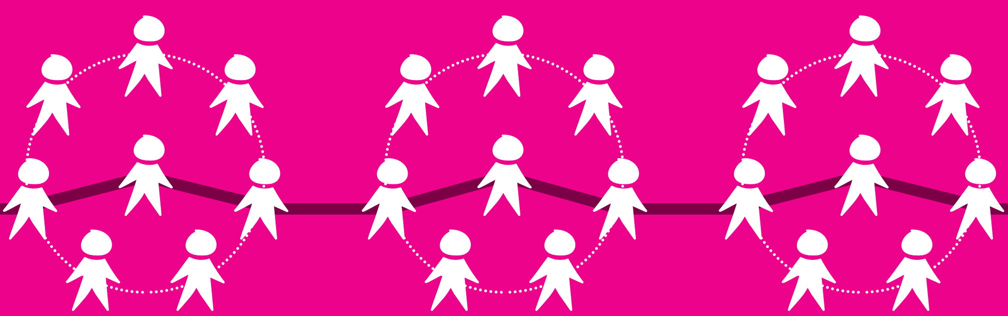
11. 诸多研究证实了 8∶1 这一比例。登陆 www.bazaarvoice.com/

resources/，查看 Keller Fay 及其他机构开展的调查。

12. 参阅 B.J. Fogg 等人于斯坦福大学的说劝说技术实验室（Persuasive Technology Lab）开展的研究。

第10章

总　　结



10.1 今日社交网络

前几章探讨了社交网络的多个方面。下面，让我们先来回顾每章最重要的模式，探讨它们之间的联系以及对企业未来发展的意义。

社交圈并非新生事物，社交网络会长期存在

我们是社会化动物，社交圈的存在已超过万年之久。因为我们的网上生活正趋近于现实生活，网络正以人为核心彻底重新构建。进一步说，几千年来的进化形成的社交行为会影响我们在网上的行为。

商业活动围绕人和他们的朋友展开时，过程就会更为顺利。这种转变将改变我们对营销的看法，让我们不再寻找“有影响力的人”，而是关注相互联系的朋友。

分享是达到目的的手段

人们之所以分享信息，是因为它可让生活更加容易，可以帮助我们建立人脉并塑造我们在他人眼中的形象。我们 80% 的交流都是跟我们关系最近的 5 ～ 10 个人进行的。

我们谈论他人、周围的环境以及能引发我们强烈情感的事情。大部分谈话都是个人经历的叙述，或关于谁跟谁在做什么。

我们会因为周围环境的暗示，或为避免无话可说的尴尬，无意间谈及品牌。

我们的社交圈由彼此独立的小圈子构成，这些圈子通过我们发生联系

多数人的社交圈都不大，包括内圈 5 个左右最亲近的人、15 个交往密切的人、50 个时常联络的人、150 个同我们来往固定的人，以及 500 个和我们有泛泛之交的人。

绝大多数人拥有 4 ～ 6 个朋友圈，每个朋友圈的人数都少于 10 人，且不会互相重叠。每个人都独一无二地将这些不同的圈子联系在了一起。这点很重要，因为观点的传播离不开相互联系的好友圈子。

关系最近的人对我们的影响最大

我们同生活中与自己有来往的人的关系独一无二，并且和当中一些人走得较近。多数人的强联系（我们最为在乎的人）少于 10 个，因而我们信任的人很少。我们的大部分交流都是同我们的强联系进行的，而他们对我们言行举止的影响也最大。

我们也不时与我们的弱联系交流，他们往往是比强联系更好的消息来源。

对于观点的传播，社交圈结构远比单个人的特质重要

个人和核心人物对观念的传播都有着重要的作用。核心人物分为两类：富有创新精神的核心人物为一小部分人，他们容易接受新观念（接受门槛较低），并会将新的观念传播给有限的一部分人；追随者式的核心人物交际广泛，尽管他们接受新观念的时间常晚于富有创新精神的核心人物（接受门槛较高），但他们可影响的人更多。

广泛传播的观念通常由普通人而非所谓具有特殊特质的“有影响力的人”发起。理解社交圈的构成（他们都是普通的人，从有创新精神的核心人物，到追随者式的核心人物，再到广大的易受影响的人）比寻找特殊的“有影响力”的个人更为重要。

我们的行为方式受他人的影响

观察周围人的行为和学习他人对自己行为的反应，可对一个人产生重要的影响。文化及与文化相关的所有社会规范均来自人们对他人的观察。圈子内部成员和我们认为与自己类似的人的行为对我们的影响更大。

我们的决定大多由无意识的情绪脑做出

要想了解人们之间如何相互影响，需要研究事物间的联系。众多联系中，极为重要的一个便是有意识的理性脑和无意识的情绪脑

之间的联系。大多数消费者行为模式都建立在人是理性思考者的观点之上。然而，理性脑做出的决定仅占很小一部分，大多数行为和决定都是由我们无法左右的情绪脑做出的。

大脑需要将其存储的记忆按优先级进行排序，因而无法记住各种细节。大脑所记忆的是事物间的联系，它会为填补记忆空白而虚构细节。

我们会本能地避免尝试新事物，尤其是当它们与我们的理念不符时

固有理念会深刻地影响我们对新事物的态度。我们总是试图与过去的行为保持一致。当遇到与固有理念相悖的信息时，我们的第一反应是否定这一信息。

改变人们的态度很难，但改变他们的行为相对容易。从改变小的行为开始，最后可导致态度的改变。

人们会越来越频繁地从朋友那里获取信息

我们可获取的信息量飞速增加，但记忆力和处理各种想法的能力却维持不变。在这个信息大爆炸的世界，打扰他人的营销和广告或试图转移他人注意力的办法都行不通了。

在我们自己创建的这样一个信息爆炸的世界，人们会越来越频

繁地征求朋友的意见。营销时，需将重点放在可获取人们许可的活动上，然后再通过做到可信、可靠、有趣、有用以及针对相互联系的小型朋友圈子，向这些人展开营销。

10.2　放眼未来

围绕人重企塑业是一种必然

Facebook、Twitter 和 Zynga 是网络转向围绕人进行构建的最好证明。社交网络不是短暂的潮流，无疑会是一次永久的改变。未来五年，这一转变将极大地改变整个商业领域。对于那些不为人知的新企业，它们若能围绕人进行构建，将可能发展成为拥有数百亿资产的大企业。Zynga 就是第一例。音乐服务商 Spotify 或者自助商城 Etsy 可能会成为下一例。如果你的企业不做调整，不以人为中心重新组织，那么你的竞争者就会将你淘汰。关于社交网络，唯一可以肯定的是，如果你不迎合它，而你的竞争者却迎合了它，那么竞争者就会生产出你无法与之抗衡的产品。

新知识系统必不可少

任何一位参与产品生产和销售的人员，包括设计人员、营销人员、开发人员和广告人员，都需要了解相互关联的三件事物：

（1）社交行为　一直以来，人们都认为了解人的行为对于良好的设计和营销十分重要，但却从未将它看做成功的必要条件。然而，现在的社交网络正以人为中心进行构建，研究人的社交行为将变得至关重要。现在，我们已经知道了人们行为的动机、为何他们只分享部分而非全部信息、他们谈论和不谈论的分别是什么，以及他们如何通过观察他人的行为来指导自己的行为。请参考“延伸阅读”部分列出的文献，加深对社交行为的理解。

（2）网络　很难想象自己社交圈的具体样子，更不用说各种社交圈交错在一起的时候了。但是，了解社交圈的运行方式对于网上营销的成功不可或缺。现在，我们已经了解到社交圈如何通过我们的朋友、朋友的朋友及朋友的朋友的朋友来构建。请参考“延伸阅读”部分列出的文献，加深对网络的了解。

（3）人们如何思考　我们的大部分决定和行为受潜意识脑存储的内容（我们的偏见）和进行的运算影响。现在，我们已了解了人与人、人与产品间的联系和互动。请进一步参考“延伸阅读”部分列出的文献，加深对人们如何思考的了解。

阅读本书是掌握这一新知识体系的第一个重要步骤。接下来，你需要利用所学到的知识，开展大量的小型实验。实验和失败是一流的科技公司的创新之道。要在摸索有用事物和摈弃无用事物的过程中不断发展。

关注大量相互独立的小型朋友圈子

人们受与自己感情最近的人影响最深。这些人也是他们交流和来往最多与最信任的人。营销要重点关注交往密切的人以及大量小规模、独立但相互联系的好友圈子。

要记住，找到能够影响很多人的人非常困难，这样的人甚至根本不存在。每个人都会在一些话题上是有影响力的，而在其他话题上则影响甚微。由于与各种各样的好友圈子相互联系，每个人都可以传播信息。

重点了解人们分享的动机，然后基于此设计产品以及构想可以被密友组成的小圈子分享的内容。如果做到了这点，人们自然会跟好友分享你的内容，那些好友则自然会分享给他们的好友。你的营销信息可通过人们最信任的信息来源让无数人知道。

“本书内容独到，研究深刻，且观点简明清晰。”

——亚马逊读者评论

“本书作者对社交网络的动态及其影响的介绍简洁却很有说服力，它将会改变品牌营销的方式。”

——亚马逊读者评论

Grouped

How small groups of friends are the key to influence on the social web

小圈子·大社交

网络正在脱离以内容为核心构建的方式，转向以人为核心重新构建。这样深远的变革将影响我们制订商业策略、设计以及营销和广告的方式。

本书作者先后供职于谷歌和Facebook，对于社交网络有深入的研究和丰富的实战经验。他以学术界和工业界最新的调查研究为基础，阐述了人们通过社交圈子相互联系的规律，探讨了理念和品牌信息如何通过社交网络传播开来的过程。书中介绍了许多实际的例子，通过这些鲜活的实例，你将掌握社交网络的秘密，知晓如何围绕社交行为来重塑业务模式，如何让你的产品为人们口耳相传。书中充满了作者的真知灼见，颠覆了一些传统的观念。

还等什么？让我们深入领悟社交网络中的心理学奥秘，让它指引我们成功地引爆流行。

New Riders

图灵社区：www.ituring.com.cn
新浪微博：@图灵教育　@图灵社区
反馈/投稿/推荐信箱：contact@turingbook.com
热线：(010)51095186转604

分类建议　网络营销

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-29681-8

ISBN 978-7-115-29681-8
定价：29.00元